

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Liisi Sarap

**TURUTESTIMISE MEETODITE KASUTAMINE EESTI
ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL POOLA TURULE**

Juhendaja: Kalev Kaarna

BAKALAUREUSETÖÖ

TARTU 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013. a.

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TURUTESTIMISE MEETODID RAHVUSVAHELISTUMISEL ARVESTADES POOLA TURU ERIPÄRAGA.....	7
1.1. Turutestimise kasutamine ettevõtete rahvusvahelistumisel	7
1.2. Turutestimise kontseptsioonide võrdlus.....	16
1.3. Rahvusvahelistumiseks kasutatavate turutestimise meetodite kasutusvõimalus Poola turul	23
2. EESTI ETTEVÕTETE TURUTESTIMISE MEETODITE KASUTAMINE RAHVUSVAHELISTUMISEKS POOLA TURULE	30
2.1 Ülevaade Poola turuga seotud Eesti ettevõtetest.....	30
2.2 Eesti ettevõtete praktika rahvusvahelistumisel Poola turule.....	34
KOKKUVÕTE	41
Viidatud allikad	43
Lisa 1. Intervjuu küsimused ekspordijuhtidele	46
Lisa 2. Intervjuu küsimused arvamusiidritele	47
SUMMARY	48

SISSEJUHATUS

Eesti on väike riik ja suur osa meie ettevõtetest on väikesed, peamiselt vaid siinsele turule tootmine suurt kasumit ei too. Sellepärast vaatavad paljud ettevõtted ümberkaudsete riikide suunas, et leida või luua laienemiseks uusi võimalusi.

Rahvusvahelistumiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, kuid riskid jäävad. Turu-uuringuid on järjest põhjalikumalt tehtud juba alates möödunud sajandi 80.ndatest aastatest ja selle meetodi kõrvale on hiljem tekkinud turutestimine. Turutestimine on aktuaalne, sest arenevas infoühiskonnas on ettevõtjatel keeruline informatsioonis orienteeruda. Turutestimise eesmärk on saada informatsiooni, kuidas turg uuele tootele reageerib. Konkreetne info toote kohta on ka üks peamisi eeliseid, miks ettevõtjad lisaks turu-uuringule on huvitatud turutestimisest. Bakalaureusetöö annab ülevaate turutestimisemetoditest ja nende rakendamise võimalustest Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel.

Olenemata ettevõtte algsest äriplaanist tuleb müügitulemuste ja reaalse olukorra erinevust hinnata ausalt. Positiivne suhtumine on tervitatav, kuid alustava ettevõtte puhul on oluline elada olevikus. Turutestimisel peetakse ekspertarvamusest olulisemaks kontakti kliendiga ja juba äriplaani koostades soovitatakse jätta ruumi klientide tagasisidele ning vigade muutmisele. (Blank, Dorf 2012: 14)

Rahvusvahelistumise võimaluste kasvades kasvavad ka nõudmised ja kriteeriumid ettevõtte laienemise edukusele, kiirusele ning investeeringutele. See on üks põhjus, miks turu-uuringutest enam ei piisa. Turu-uuringute eesmärk on hankida informatsiooni turukonkuretsi, hinnataseme, klientide eelistuste, asukoha valiku jms kohta. Enamasti kasutatakse selleks teistest informatsiooni, mis on kõikidele huvilistele saadaval. Turutestimise eesmärk on välja selgitada, kuidas konkreetne uus toode turule sobib, milline see peaks olema ja millistel tingimustel oleksid tarbijad nõus seda ostma. Just see viimane punkt on suur erinevus turu-uuringu ja turutestimise vahel. Turu-uuringuga

otsitakse klienti, kelle toode meeldiks, turutestimisega toote omadusi, mis kliendile meeldiksid.

Selleks, et ettevõtte teaks, millisele turule siseneda ja kontrollida, kuidas ettevõttel seal läheb on aastaid kasutatud turu-uuringuid. Kasvanud konkurentsi ja info liikumise kiirust arvestades ainult sellest informatsioonist enam alati ei piisa. Uue tootega turule sisenedes otsivad ettevõtted kindlust, et tehtud investeeringud tasuvad ennast ära. Informatsiooni hankimine ja testmine võib osutuda kulukaks, kuid aitab kokkuhoida asjatutelt kulutustel hilisemas toote turuletoomise staadiumis. Turutestmise käigus saadud info annab ettevõtja hüpoteesidele kinnitust või lükkab need ümber.

Turutestimine algab äriplaanikavandi ja hüpoteeside seadmisega. Seejärel tuleb välja tuua probleemid ja testida neile sobivaid lahendusi. Enne järgmisesse etappi liikumist tuleb veenduda, et ettevõttel on olemas vastused kõikidele olulistele küsimustele. Kui mõni hüpotees ei leidnud kinnitust tuleb pöörduda tagasi algusesse.

Mõned autorid nagu Steve Blank kasutavad ka välistamise meetodit ehk proovivad erinevate katsetuste teel välja sõeluda kõik tootevariandid, mis turule ei sobi. Turutestimiseks peab ettevõttejuhtkond minema ise seda müüma, et saada vajalik tagasiside ja kontakt lõptarbijaga. Turutestimine on küll kulukam, kuid see lähtub kontrollitud eelduste meetodist ehk enne toote arendusega järgmisesse etappi liikumist tuleb leida kinnitust kõigile püstitatud hüpoteesidele, sest vaid nii on võimalik tagada toote edukas turule sisenemine.

700 kilomeetrit Eestist lõunas asub Poola, mis on üks kiiremini areneva majandusega riike Kesk-Euroopas, ahvatledes sinna paljusid Euroopa ja Ameerika Ühendriikide ettevõtteid. Eestlaste jaoks ei ole Poola rahvusvahelistumine esimene valik. Seda nii suure hinnakonkurentsi kui muude sisenemisbarjääride tõttu. Ettevõtetele, kelle toode on innovaatiline ja soodne ning kellel on julgust riskida oma aja ja rahaga võib see üle 38 miljoni tarbijaga riik pakkuda palju võimalusi. (Priit Masing 2013).

Rahvusvahelistumisel kohtavad ettevõtjad mitmeid võimalusi ja ka probleeme. Üheks probleemiks on kindlasti kultuuriline ja geograafiline distant. Peamiselt laienevad Eesti

ettevõtted ümberkaudsete riikide turgudele, kus on lihtsam turu-uuringuid teha ja kaasmaalaste kogemused juba olemas. Kuid mitte kõigi ettevõtete sihtturud ei asu Eesti vahetus kultuurilises ja geograafilises ümbruses. Rahvusvahelistumise ja turutestimise otsuste tegemine või mitte tegemine sõltub ettevõtte juhtkonna nägemusest turuvõimalustele. Selleks on autor töös välja toonud kaks uut mõistet, mis aitavad seda põhjalikumalt analüüsida – kontrollitud sammude meetod ja ennustus põhine meetod.

Töö autor on seadnud eesmärgiks selgitada turutestimise meetodite rakendamise võimalusi Eesti ettevõtete jaoks Poola turule sisenemise näitel. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada turutestimise võimalusi ja vajalikkust.
- Anda ülevaade turutestimise meetmetest rahvusvahelistumisel.
- Võrrelda turutestimise kontseptsioone.
- Viia läbi intervjuud Poolas tegutsevate Eesti ettevõtetega.
- Analüüsida Eesti ettevõtete turutestimise kontseptsioonide rakendamist rahvusvahelistumisel Poola turule.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Teoreetilise osa koostamiseks kasutas autor erinevaid turu-uuringute ja rahvusvahelistumisega seotud raamatuid, õpikuid ning teadusartikleid. Rahvusvahelistumise ja turu-uuringute kohta leidub palju materjali. Mõned olulisemad töös kasutatud autorid on Vahlne, Johanson, Dougals, Craig ja Ghemawat. Turutestimise kohta oli eraldiseisvat informatsiooni vähem, mis muutis allikate leidmise keeruliseks. Enamus autorid on kajastanud oma teooriates vaid mingit osa turutestimisest. Näiteks on nad keskendunud kliendi eelistuste kindlaks tegemisele, toote testimisele, toote arendusele etc. Mõned olulisemad autorid, kes on seda teemat uurinud on Kahn, Butler, Khan ja Rainey. Üks oluline kirjanduse allikas on Blank, kes on välja toonud tervikliku turutestimise teooria. Turutestimise vajalikkuse põhjuste selgitamiseks oli oluline informatsiooni allikas Sarasvathy. Lisaks on autor kasutanud paljusid teisi allikaid, mis on toodud viidatud allikates.

Teoreetilises osas selgitatakse turutestimise olemust, võimalusi ja selle meetodi rakendamist. Selleks tuuakse esimeses alapunktis välja turutestimise rakendamise

võimalusi rahvusvahelistumisel ja selgitatakse selle olulisust geograafiliselt ning kultuuriliselt kaugetesse riikidesse. Samuti tuuakse seal välja turustamise ja turu-uuringute erinevused ja sarnasused. Järgmises alapeatükis selgitatakse ja võrreldakse täpsemalt turustamise kontseptsiooni olemust. Kolmandas alapunktis analüüsitakse turustamise teooria rakendatavust ekspordiks või ettevõtte laienemiseks Poola turule. Töö esimese osa eesmärk on selgitada turustamise rakendamise võimaluste teooriat, mida saaks hiljem võrrelda ettevõtete praktikaga.

Empiirilises osas on läbiviidud intervjuud Poolasse eksportivate ja sinna laienenud ettevõtete juhtide, ekspordijuhtide ja juhatuseliikmetega. Selle osa eesmärk on analüüsida teoorias väljatoodud turustamise senist rakendamist ettevõtete poolt reaalsetes turusituatsioonides. Täpsemalt rahvusvahelistumisel Poola turule, mis on meist nii kultuuriliselt kui ka geograafiliselt kaugel. Andmed on kogutud poolstruktureeritud intervjuude käigus 2012 aasta oktoobris ja 2013 aasta märtsis ning aprillis. Esimene alapeatükk annab ülevaate intervjuude läbiviimise metoodikast ja eesmärkidest. Samuti on seal väljatoodud informatsioon intervjuudest. Teises alapeatükis on intervjuude vastused ja nende analüüs. Eestist tegutseb Poola turul vaid loetud arv ettevõtteid, mille tõttu oli valim limiteeritud. Autor viis keskmiselt tunni pikkused intervjuud läbi polüetüleenist kaevuluuke tootva ettevõtte Vesimentor OÜ müügijuhi Olavi Erlenheimiga, kuivainete ekspordi ja impordiga tegeleva ettevõtte Donleon juhatuseliikme Henrik Antsoviga, Saku Õlletehase ekspordijuhi Margus Masingu, Olympic Entertainment Gruppist Gunnar Vilksiga, kes tegeles ettevõtte Poola turule viimisega, Navireci ühe asutaja ja Skandinaavia-Poola Ekspordi Keskuse (SPEC) juhatuse esimehe Paavo Paukliniga. Lisaks sellele kohtus töö autor intervjuuks ka endise Eesti Suursaadikuga Poolas Priit Masinguga. Saadud vastuste põhjal annab autor ülevaate ettevõtete senistest sammudest turustamisel ja annab edasisi soovitusi teema uurimiseks.

Autor tänab ettevõtteid Vesimentor, Donleon, Saku Õlletehast, Olympic Gruppi ja SPECi, kelle esindajad olid nõus intervjuus osalema. Lisaks tänab autor Eesti Keele Instituuti ja Priit Masingut ning Eesti Suursaatkonda Poolas.

1. TURUTESTIMISE MEETODID

RAHVUSVAHELISTUMISEL ARVESTADES POOLA

TURU ERIPÄRAGA

1.1. Turutestimise kasutamine ettevõtete rahvusvahelistumisel

Tänases muutavas maailmas tuleb ettevõtetel edu saavutamiseks vaadata üle riigi piiride. Kui varem oli ettevõtete rahvusvahelistumine vaid suurte korporatsioonide pärusmaa, siis nüüd laienevad järjest enam ka väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE). Rahvusvahelistuvate ettevõtete arv maailma mastaabis tõusis järsult 1970-ndate lõpul. Alates sellest ajast on kasvanud uuringute arv, mis on seotud erinevate turulesisenemise strateegiatega, ettevõtluskultuuri, koostöö strateegiate, VKEte ja korporatsioonide rahvusvahelistumisega. (Oviatti, McDougal 1995:538) Antud töös keskendub autor turutestimisele rahvusvahelistumisel geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugetesse riikidesse.

Uppsala ülikooli teadlased Johanson ja Vahlne koostasid Rootsi ettevõtete rahvusvahelistumise samme järgides Uppsala mudeli. Peamiseks takistuseks rahvusvahelistumisel tõid nad välja väheste informatsiooni. (Johanson,Vahlne 1977:23) Uude sihtriiki sisenetakse seetõttu enamasti järk-järgult ja ollakse pidevalt valmis turu kohta informatsiooni hankima. (*Ibid.* 1977:24) Kuigi vahepeal on palju asju muutunud, toetuvad paljud ettevõtted õigustatult rahvusvahelistumist plaanides Uppsala mudelile. Esmaseks sammuks võib laienemisel pidada sihtturu valikut.

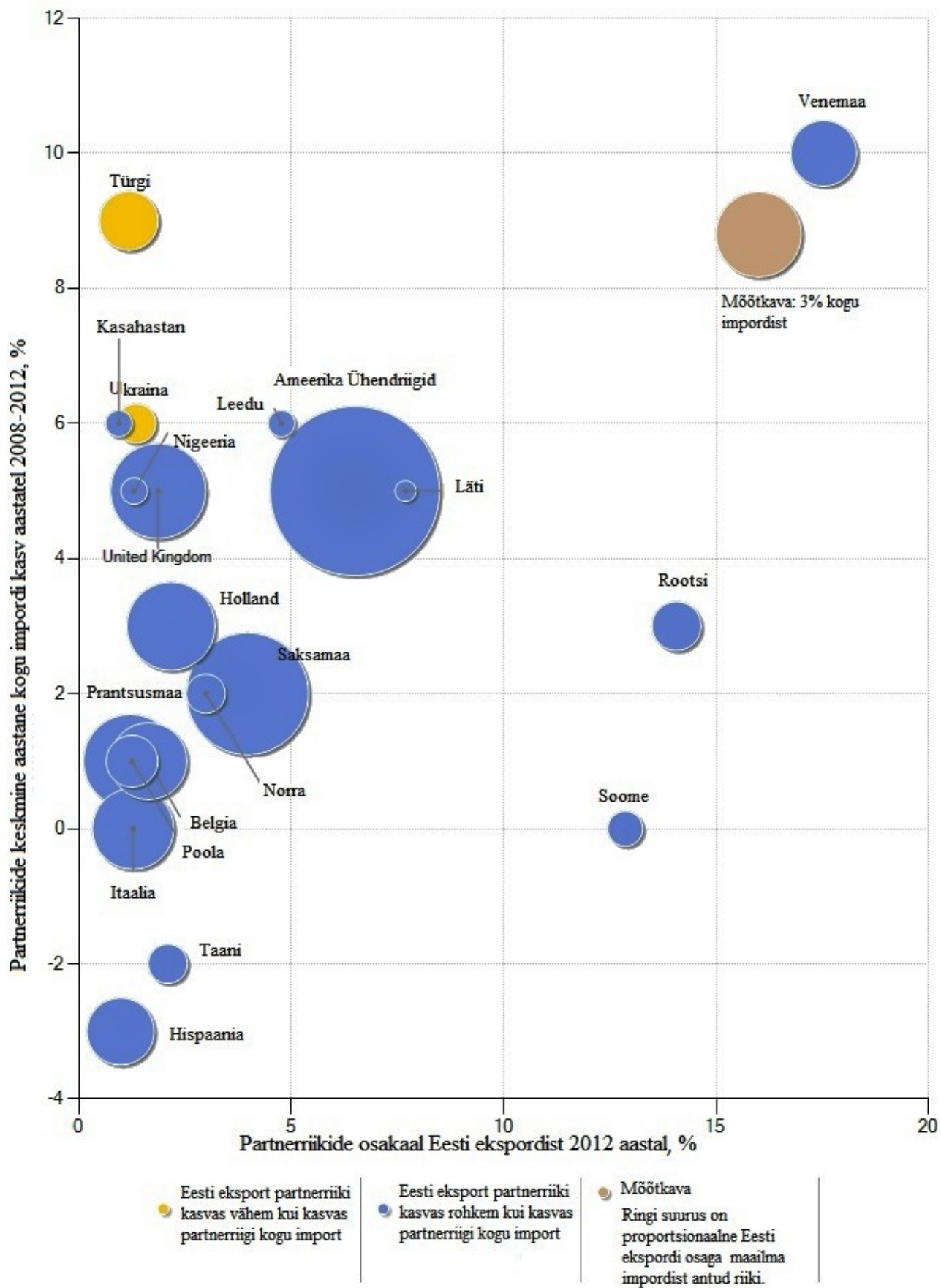
Enamasti alustavad ettevõtted laienemist geograafiliselt lähedal asuvatest riikides ja sisenevad kõige sagedamini eksportides. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975:307) 2012. aastal tegeles Eestis ekspordiga 13 147 ettevõtet, millest 99,9% olid VKEd (Eesti Statistikaamet. Väliskaubandus 2012) Seetõttu on ka antud töös rahvusvahelistumise

meetodite puhul peamiselt välja toodud eksport ja vahendaja kaudu turule sisenemine, sest just VKEde seas on eksport kõige enam levinud. See on hea võimalus turule laieneda, viivitades suuremate kulutusega. VKEtele on see ka turvalisem, kuna enamasti on nad piiratud eelarvega. Isegi kui suuremad investeeringud on paratamatud, aitab eksportimine esmalt turu ja sealse olukorraga kohaneda ning seotust suurendada. (Johanson, Vahlne 1977:25) Lisaks Uppsala mudelile võib ettevõtete rahvusvahelistumise kirjeldamiseks vaadata ka mitmeid teisi mudeleid.

Rahvusvahelistumisel saab eristada füüsilist (*physical distance*) ja tunnetuslikku (*psychic distance*) vahemaad. (Agndal 2004:2) Mõlemad mõjutavad rahvusvahelistumist ja neile tuleb pöörata tähelepanu ka turutestimisel. See aitab mõista, kas kliendid aktsepteerivad toodet sellisel kujul nagu see on ettevõtte juhtkonna pool kavandatud. (Kahn 2006:71) Füüsiline kaugus on reaalne vahemaa Eesti ja sihtriigi vahel. Tunnetuslik kaugus on subjektiivsem distant ja jaguneb nii majanduslikuks kui ka kultuuriliseks. Eesti ettevõtted ekspordivad peamiselt Venemaale, Soome ja Rootsi. Nende riikidega on meil suhteliselt väike füüsiline ja ka kultuuriline vahemaa. Venemaa on majanduslikult regulatsioonide tõttu kaugemal, mis võib eksporti pidurdada, kuid ei ole takistuseks.

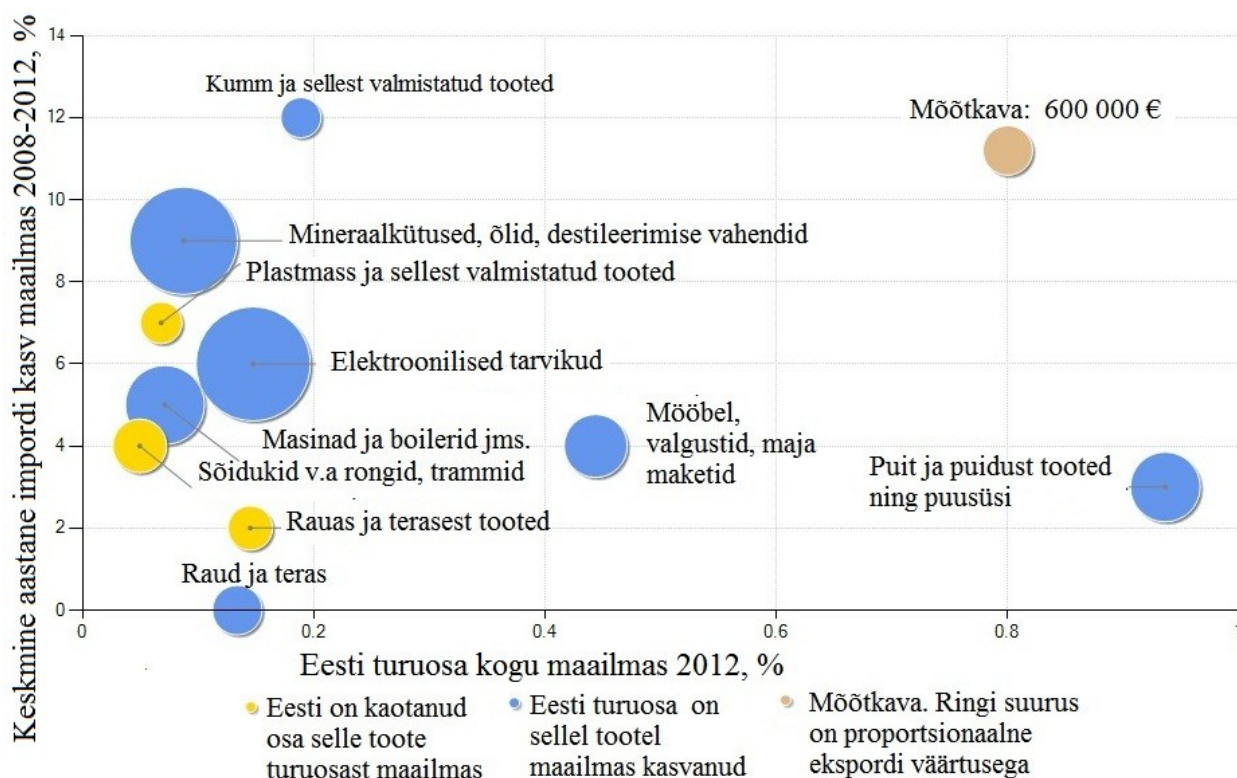
Jooniselt 1 on näha, et Eesti eksport enamikesse riikidesse on kasvanud rohkem kui nende riikide kogu import, mis tähendab, et meie toodete osakaal sellel turul on kasvanud. Jooniselt on hästi näha, et Eesti eksport on kõige suurem geograafiliselt lähedal asuvatesse riikidesse. geograafiliselt kaugemal asuvad riigid nagu Kasahstan, Itaalia, Prantsusmaa, Türgi, Nigeeria, Hispaania, Ukraina, Poola moodustavad kõik natuke üle 1% Eesti kogu ekspordist.

Joonisel 1 on toodud Eesti ekspordi peamised sihtriigid 2012. aastal. Kõige enam ekspordis Eesti Venemaale, see moodustas 17,5% (2,48 miljonit eurot) kogu ekspordist. Teisel kohal oli eksport Rootsi, mis moodustas 14,1% (1,99 miljonit eurot) ja eksport Soome moodustas 12,9% (1,82 miljonit eurot) kogu Eesti ekspordist. Järgneval joonisel 1 on toodud kakskümmend riiki kogu maailmast, kuhu Eesti kõige rohkem ekspordib.



Joonis 1. Partnerriikide osakaal Eesti ekspordist 2012. aastal ja selle muutus 2008-2012 aastal. (Allikas: autori koostatud International Trade Center 2013 andmete põhjal.)

Kõige rohkem on Eesti eksport kasvanud viimase viie aastaga Venemaale (10%), Türgi (9%), Ukrainasse ja Leetu (6%). Eksport Soome ja Itaaliasse on jäänud varasemaga võrreldes samale tasemele. Ühe protsendi võrra on kasvanud eksport Prantsusmaale, Belgiasse ja Poola. Eesti ekspordib kõige enam elektroonikat, mineraalkütuseid, petrooleumi, rasketööstusmasinaid, puitu ning mööblit. Eksporditavatest teenustest moodustavad suurema osa mere transport, ärireisid ja vahendusteenused. (International Trade Center 2013)



Joonis 2. Kümme kõige enam eksporditavat kaubagruppi Eestis. (Allikas: autori koostatud Trade Map- International Trade Center 2013 andmete põhjal.)

Autor uurib antud töös rahvusvahelistumist ja turutestimist distantstilt ning kultuuriliselt kaugetes riikidesse. Võttes näiteks Poola, võib välja tuua, et Eesti eksport sinna moodustab 1,25% meie kogu kaupade ekspordist. (vt joonis 1). Võrreldes kogu Poola impordiga on meie ekspordi osakaal 0,169 miljonit eurot. (International Trade Center 2013) Lisaks füüsilisele distantstile asub Poola ka kultuuriliselt kaugel. Suur distantssiline erinevus koduriigi ja sihtriigi vahel võib muuta keerulisemaks kaubandussuhteid ja turutestimise protsessi. Järgnevalt on toodud kultuurilise distantssi hindamiseks Hollandi teadlase Geert Hofstede neljadimensiooniline mudel. (Hofstede, Hofstede 2010:xiii)

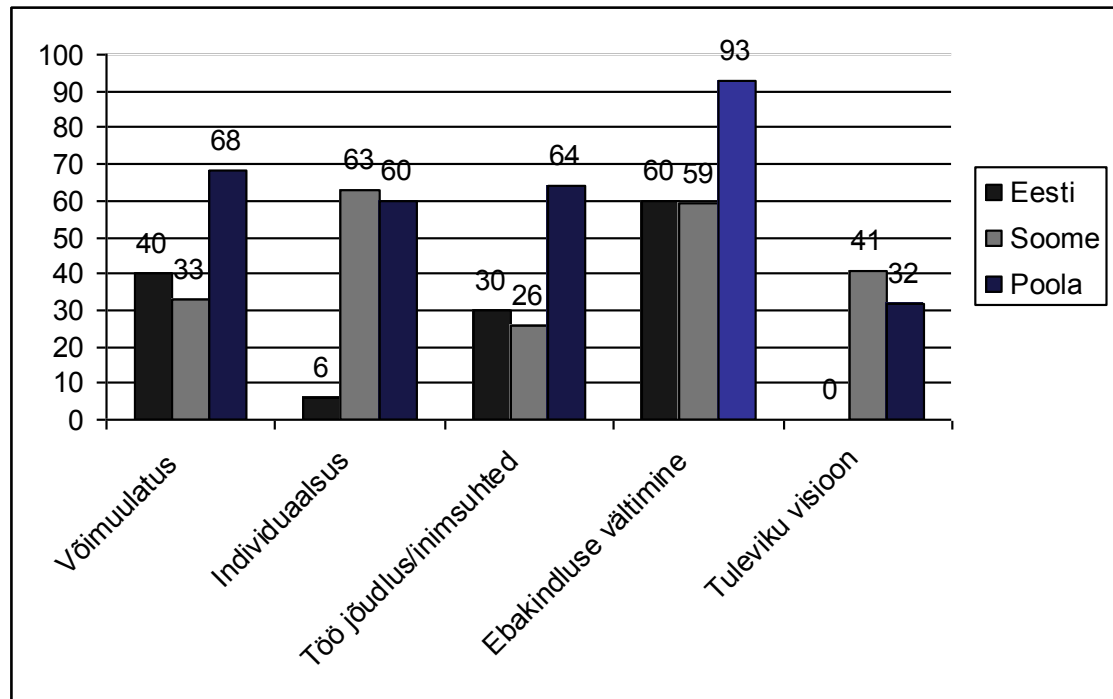
Hofstede töötas 1970ndatel välja mudeli, mille abil saab anda hea ülevaate, kuidas kultuur mõjutab inimeste hinnaguid tööpositsioonil. Oma algses uuringusse kaasas ta seitsmekümnest eri rahvusest inimesi ja hiljem on uuringut veel täiendatud. 1991. aastal lisas Michael H. Bond viienda dimensiooni. (Hofstede 2010:255-258) Tema meetodil läbi viidud uuringus ei ole uuritud eestlaste tulevikunägemusi, mistõttu on ja joonisel 3 Eesti viies dimensioon puudu.

Võrreldes Eestit ja Soomet on antud joonis ja faktorid suhteliselt sarnased. Eesti ja Poola kultuurilised erinevused on enamikes Hofstede kategooriates suured. Näiteks võimu ulatuse dimensiooni vaadates saab väita, et poolakad alluvad kuulekamalt autoritaarsusele ja võimupositsioonil olevatele inimestele. Nii eestlasi kui poolakaid võib pidada pigem individualistlikeks, kes seavad esikohale iseseisva tegutsemise ja tulemustele orienteerituse. Suur erinevus on töö jõudluse ja inimsuhete kategoorias. Eestlased peavad olulisemaks pehmeid väärtusi, teiste kuulamine, üksteisega arvestamine, üritatakse konflikte vältida. Poolakad väärtustavad rohkem tugevaid väärtusi, võistlemist, saavutusi ja edukust. (Hofstede 2010:255-258) Kõigi kolme riigi inimesed peavad indiviidi huvisid grupi omadest olulisemaks, individuaalsuse skoor on 60 või üle selle.

Tulevikuvaadete tulbast ilmneb, et soomlased mõtlevad veidi pikaajalisemalt ette. Nii eestlased kui poolakad eelistavad struktureeritud situatsioone määramatusel. Hofstede hinnangul meeldib eestlastele probleemide lahendamiseks aega võtta ja neile ei meeldi, kui neid otsuste tegemisel kiirustatakse. Vaadates töö jõudluse tulpa on näha, et eestlaste skoor on vaid 26 ja poolakatel 64. Poolakad eelistavad teha kiireid otsuseid, kindla info põhjal. Samal ajal kui eestlased on riskialtimad. (Hofstede 2013)

Kasutades neid kultuurilisi teadmisi, on võimalik teha ka teatavaid järeldusi ja eeldusi ärikeskkonna kohta, kus tegutsevad selle sarnase taustsüsteemiga inimesed. Hofstede on oma uuringutes toonud välja, et kui ettevõtte siseneb uuele turule ja võtab seal tööle kohaliku osakonna juhi, siis juba see suurendab oluliselt ettevõtte kultuurilist seotust antud riigiga. (O'Grady, Lane 1996:313) Osakonna juht oskab aidata ettevõtte juhkonda

vajalike otsuste tegemisel ja tema reageeringud võivad anda häid vihjeid, milliseid otsuseid ja kuidas teha. Samuti aitab ta suurendada ettevõtte suhtevõrgustikku ja loob usaldust äripartnerites.



Joonis 3. Eesti, Soome ja Poola kultuuride võrdlus viie dimensioonilises mudelis. (Allikas: autori koostatud Hofstede:2010 andmete põhjal.)

Rahvusvahelistumise puhul on suhtevõrgustik väga oluline. Koduturgu ja sihtturgu võib võtta keerukate suhtevõrgustikena. Sidemed selles suhtevõrgustikus on rahvusvahelistumisel mõnikord olulisemad kui turuteadmised. (Johanson, Vahlne 2009:1411) Uue tootega turule minekul on palju samme, mille kohta pole ettevõtte juhtkonnal võimalik informatsiooni saada. Suhtevõrgustiku kaudu on aga võimalik jõuda esmaste partneriteni ja sealt nende partnerite suhtevõrgustikeni. (Sarasvathy 2006:43) Ettevõtted otsivad pidevalt uusi vahendeid, et saada vajaliku informatsiooni võimalikult vara. (Butler 2005:213)

Eriti nendes kultuurides, kus otsuse tegemisel on kindlustunne väga oluline. Üks otsuseid mõjutav tegur on ettevõtte juhtkonna üleüldine tegutsemise põhimõte. Inglise keelses kirjanduses kasutatakse selleks mõisteid *causal* ja *effectuation*. Nende

põhimõtete paremaks eesti keelede kohandamiseks soovitas Eesti Keele Instituut autorile inglise keelsete terminite asendamiseks mõisted „ennustuspõhine lähenemine“ ja „kontrollitud sammude meetod.“

Paljud ettevõtted tegutsevad lähtuvalt ennustuspõhisest lähenemisest. Nad tegutsevad vastavalt algele plaanile eeldades, et kõikidele toodetele reageerib turg alati sarnaselt. (Reed, DeFillippi 102:89) Inglise keelses kirjanduses kasutatakse selleks tavaliselt sõna *causal*. Vastandina ennustuspõhisele lähenemisele kasutatakse kontrollitud sammude meetodit. Viimase lähenemise viisi puhul keskendub ettevõttejuhtkond uutele võimalustele ja ideede otsimisele olemas olevate vahenditega. (Sarasvathy 2006:42) Inglise keelses kirjanduses on kasutatud selle asemel sõna *effectuation*, mis tähendab ka otsuse vastuvõtmise meetodit, kus samm- sammult kontrollitakse hüpoteese ja tehakse otsus tuginedes kontrollitavale informatsioonile.

Ennustuspõhine lähenemine sarnaneb turuuringuga, kus kasutatakse uue idee jaoks juba olemas olevat informatsiooni ja eesldatakse, et see võiks olukorraga sobida. Turutestimine on, aga sarnane kontrollitud sammude meetodiga, kus iga fakti kontrollitakse ja otsitakse uusi toote rakendamise võimalusi.

Turu-uuringute jaoks vajalikud andmed on tihti teisesed. Turutestimise korral on võimalik kasutada vaid esmaseid andmeid just selle kindlat toote või teenuse kohta. Sisenemisel kultuuriliselt ja majanduslikult sarnasele sihtturule on teisaste andmete kasutamine soodne ja kiire viis turu-uuringute küsimustele vastus saada. Uuele ja tundmatule turule sisenedes ei pruugi teisased andmed alati olla piisavad ja anda vajaliku informatsiooni. (Glass 1976:3) Esmaste andmete kogumisega kaasneb lisaks suurematele rahalistele ja ajalistele kulutustele ka vastutus valida selleks õige meetod.

Oluline punkt toote või teenuse kohta andmete kogumisel on Blank turutestimise puhul isik, kes seda teostab. Omaniku osalemine kliendiuuringutel on oluline kolmel põhjusel (Blank, Dorf 2012:32):

- 1) klientide tagasiside on sageli kaootiline ja ettearvamatu, samuti võib see olla kriitiline ja terav,

- 2) töötajate jaoks ei ole tootearendusduses nii palju kaalul kui ettevõtte juhil, mis tõttu ei pruugi nad nii tähelepanelikult tagasisidesse suhtuda või peavad oluliseks või ebaoluliseks juhtkonnas erinevaid väärtusi,
- 3) palgatud konsultantide puhul on oht, et nad räägivad kliendile vaid nendest toote omadustest, mida klient kuulda tahab ning varjavad negatiivseid külgi, mis kliendile ei pruugi meeldida, seega on nende poolne tagasiside kaheldava väärtusega.

Kuigi ettevõtte juhid ootavad töötajatelt lojaalsust võib negatiivsete uudiste edastamine olla nende jaoks keeruline kohustus. (*Ibid.* 2012:32) Ettevõtte juhi osalemine kliendiuuringutel annab talle ausa ja selge ülevaate klientide tagasisidest tootele või teenusele. Mõnikord võib seda olla raske kuulda, eriti kui toote või teenuse arendamisse on investeeritud palju aega ja raha. Samas peab ettevõttejuht kainelt mõtlema ja tegutsema olenemata emotsioonidest. Edukad ettevõtjad ei identifitseeri ennast läbi ettevõtte edukuse, kuid samal ajal on valmis andma endast parima. (Sarasvathy 2006:75) Ettevõttejuht peab olemas valmis valusateks tagasilöökideks ja riskideks.

Kuigi Blank soovib ettevõtte juhtidel minna toodet ise müüma, et saada ausat tagasisidet ei pruugi see olla alati väga lihtne. Müümine on eriala, milles edukaks saamine võtab aega ja praktiseerimist (Butler 2005:89). Seega tuleb ettevõttejuhil arvesse võtta ka oma müügioskusi. Vähesse sekkumisega test-müügi olukorras toovad inimesed ise välja toote omadused, mis neile ei meeldinud või mida nad ei hinda.

Informatsiooni kogumine ja kontrollimine on nii turu-uuringute kui turutestimise juures vastutusrikas ülesanne. Uppsala mudelis on kõige olulisel kohal informatsiooni kogumine sihtturule kohta. (Johanson, Vahlne 1977:24) Sellisel juhul on võimalik teha faktidel põhinevaid läbi mõeldud otsuseid, mis aitavad vähendada turul ebaõnnestumise riski. Järk- järgult turule sisenemine ja lihtsamate toodete tootmisest ja müügist alustamine sarnaneb Blanki turutestimise kontseptsiooniga. Blank testib enne tootega turule tulekut selle erinevaid aspekte, et saada kindlust ja informatsiooni. Turutestimiseks on tegelikult mitmeid meetodeid. Põhjalikumal juhul testitakse, mitte ainult toodet vaid ka selle sobivust soovitud turule, turustamis kanali sobivust jms.

(Rainey 2005:521; Kahn 2006:72) See lähenemine võimaldab saada tootele tagasisidet ja teha enne suuremaid investeeringuid, tootmises vajadusel muudatusi.

Turutestimisega saab alustada juba toodet välja töötades ja arendades. Paljud ettevõtted alustavad toote testimisega siis kui toode on juba tootmises või probleemide ilmnemisel. (Blank, Dorf 2012:22) Mõnikord aetakse turutestimist segamini ka turu-uuringuga, mis erineb lõppeesmärgi poolest. (vt tabel 1) Turutestimine on konkreetsem meetod, mis aitab teha lõpliku otsust ja töötada välja turule kindlate näitajate põhjal katsetuste teel kindlaks tehtult sobivat toodet. Väga oluline on potentsiaalsete klientide kaasamine, kes on turutestimise puhul uute ideede allikad. Nad võivad leida probleeme olemas olevas tootes ja soovitada muudatusi tarbija eelistustest lähtuvalt. Turu-uuringuteks kasutatakse enamasti kellegi teise poolt mingil eesmärgil kogutud teisest informatsiooni, sest seda on kiirem ja odavam hankida. (Churchill, Iacobucci 2010:122,148) Järgnevalt on tabelis 1 toodud võrdlus turutestimise ja turu-uuringu puhul.

Tabel 1. Turutestimise ja turu-uuringu võrdlus.

Omadus	Turutestimine	Turu-uuring
Mida uuritakse?	Toote sobivust konkreetsele turule.	Millisele turule oleks tootega kõige otstarbekam minna?
Põhineb	Konkreetsel eksperimendil.	Teoorial ja kogutud informatsioonil.
Eesmärk	Saada teada, kuidas turg tootele reageerib ja kuidas seda edasi arendada.	Koguda infot otsuse tegemiseks turupotentsiaali, tarbijate, turumahu, konkurentide ja turuosa suuruse kohta.
Ülesande püstitus	Püstitatakse tõestamist vajav hüpotees toote või teenuse kohta.	Otsustatakse vastust turgu puudutavatele küsimustele.
Aeg	Ajamahukas ja võimalik, et on vaja korrata.	Informatsiooni on võimalik kiiresti koguda, kuid sellest sõltub info kvaliteet.
Otsitakse	Vastuseid küsimusele: kuidas toode soovitud turule sobivaks muuta?	Sihttrugu, kus toodet edukalt müüa.

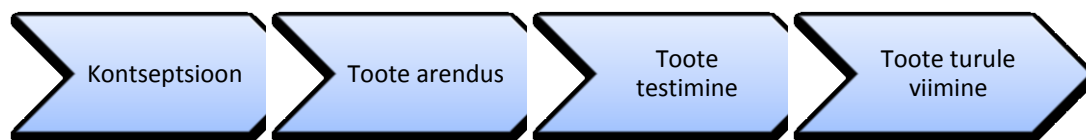
Informatsiooni allikas	Ainult esmased kogutud andmed. Potentsiaalsed lõpptarbijad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esmaste andmete saamiseks viiakse läbi küsitlus, fookusgrupp uuring jms. 2. Teiseste andmete saamiseks kasutatakse interneti, statistilist infot, mis ei ole kogutud selle konkreetse toote turule toomiseks.
-------------------------------	--	---

Allikas: autori koostatud Butler 2006:76, Blank, Dorf 2012:11, 15 põhjal.

Turu-uuringu abil saadavad teadmised sihtturust aitavad paremini kasutada selle turu võimalusi ja valida sisenemise viis ning meetod. Nagu tabelist 1 näha, siis turutestimisel püstitatakse küsimuste asemel hüpoteesid, mis vajavad tõestamist, ja ükski eeldus ei leia rakendamist enne kui seda on reaalselt testides kontrollitud. (Blank, Dorf 2012:11) Turutestimise puhul on vigade leidmine osa toote või teenuse väljatöötamise protsessist.

1.2. Turutestimise kontseptsioonide võrdlus

Turutestimise põhjalikkust kaaludes tuleb arvestada võimalusel ettevõtte varasemate toodete turuleviimise kogemust. Alustava ettevõtte vajadused on väga erinevad juba edukalt tegutsevast ettevõttest. Kui taoline toode on turul olemas ja tehakse vaid väike muudatus, on mõttekas testida vaid konkreetse muudatuse mõju. Alustavad ettevõtted peaksid turgu-testima juba varases tootearenduse faasis. (Blank, Dorf 2012:15) Turutestimine hõlmab kõigi toote turuleviimise aspekte puudutavate faktorite testmist. (Khan 2006:68) Erinevad autorid panevad rõhku erinevatele turutestimise osadele.



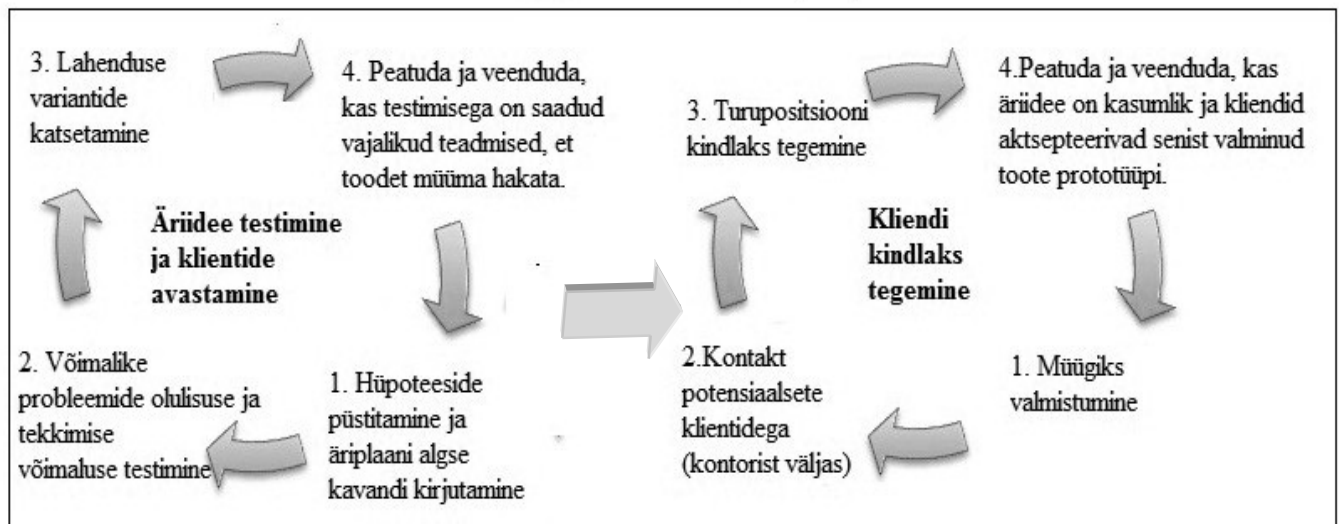
Joonis 4. Uue toote turule viimise mudel tegutsevale ettevõttele, teada oleval turul.
Kasutatud allikas: Blank 2012:3

Selline lihtne toote ideest kliendini viimise kontseptsioon toimib tegutseva ettevõtte jaoks, kes teab oma kliente ja nende vajadusi. Samuti sobib see rakendamiseks kindlas turu keskkonnas, kus saab lähtuda ennustuspõhisest lähenemisest. Toode jõuab turule ja

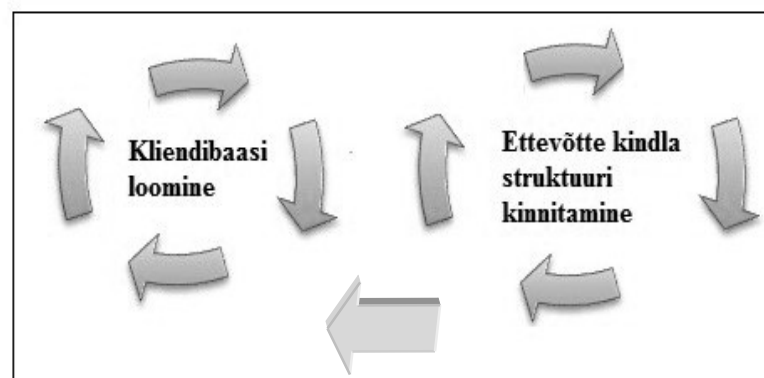
ettevõtte teab juba varasemasst kogemusest, kuidas käituvad konkurendid ja reageerivad kliendid. Kahjuks ei ole uue tootega turule jõudmine või uuele turule sisenemine alati nii lihtne. Edu saavutamiseks tuleb lähtuda rohkem kontrollitud sammude meetodist.

Võttes arvesse turutestimise kontseptsioone on toodud järgnev joonis, et anda ülevaade selle etappidest. Esmalt tuleb jaotada äriplaani osadeks ning püstitada iga osa kohta vajalikud hüpoteesid koos nende testimiseks plaanitavate katsete kirjeldustega. Iga osa kohta püstitatud hüpotees peab toote testimise lõpuks leidma kinnitust või lükatakse ümber. Hüpoteeside testimine tähendab kõigi oluliste äriplaani elementide katsetamist ja testimist. Selle tulemusena saavad hüpoteesidest faktid või need asendatakse uute testimisele minevate hüpoteesidega. (Dorf, Blank 2012:131-132)

Sobiva ärimudeli otsimine ja välja töötamine



Äriplaani elluviimine



Joonis 5. Turutestimise etappide mudel. Allikas: autori koostatud Dorf, Blank 2012: 67, 71,126, 287 põhjal.

Äriplaanist soovitab Blank luua vaid kavandi, sest turutestimise eesmärk on leida muutmist vajavaid punktid. Seejärel tuleb võimalike probleemide ja nendega seonduvate takistuste olulisuse testimine. Järgmises etapis testitakse lahenduste vastavust ettevõtte juhtkonna ootustele. Täiesti uue tootega turule tulles on see esimese kliendi tagasiside. Viimane otsustav etapp selles tsüklis on hüpoteeside analüüs vastavalt saadud tulemustele. Ettevõttejuhtkond peab enne kliendi kindlaks tegemise etappi liikumist olema veendunud:

- et mõistab täielikult kliendi ootusi antud tooterühmale,
- et omab selge ettekujutus hinnast sobivast,
- et teab kui suur on potentsiaalsete klientide arv ja kus nad asuvad,
- et kliendid on valmis antud toote eest maksma
- et oodatava kasum, vastab nende ootusele edukast ärist. (Dorf, Blank 2012:68)

Teiseks turutestimise suuremaks kategooriaks võib pidada toote või teenuse sobiva hinna määratlemisega seotud hüpoteese. (Rainey 2005:522) Tootega juba turul olles põhjustab hinnaga mängimine tarbijates segadust. Liiga kõrge hind sisenemisel jätab toote polettidele. (Butler 2006: 84) Madala hinnaga sisenedes võidetakse ettevõttele küll turuosa, kuid hinda tõstes kaovad ka kliendid. Seetõttu on hea turutestimisega väljaselgitada, millist hinda sihtgrupp on valmis maksma.

Mõned turutestimise meetodi pooldajad soovivad enne suuremat üleriikliku tootega väljatulekut tegeleda testmüügiga kaubanduskettides või ükselt uksele, uurides, kui palju on inimesed nõus toote ees maksma (Butler 2006:83). Inimeste reaalsesse ostuolukorda panemine annab võrreldes küsitlustega eelise, sest ettevõttejuhtkond näeb, kas hinna- hüpoteesid on paika pidanud (Blank, Dorf 2012:182). Fookusgrupp uuringus võivad inimesed väita, et käivad ühes või teises poes, kuid puuduvad reaalsed andmed, kas nad tegelikult seal käivad ja kas nad sellel hetkel on valmis antud toodet ostma.

Turutestimise üheks suureks plussiks on otsene tagasiside tarbijalt või potentsiaalselt kliendilt. Toote puhul pole oluline mitte ainult reaalne kvaliteet vaid ka see, kas klient seda mõistab ja samamoodi väärtustab (Butler 2005:83) Uuemad turundusstrateegiad keskenduvad tootega kaasnevate väärtuse arendamisele ja emotsioonide müümisele. See

tagab klientide lojaalsuse tootele või teenusele ja annab konkurenti eelise ka siis kui toode on lihtsasti järeletehtav. (Hollensen 2011:34) Lisaks annab klientidega suhtlemine parema arusaama, mida nad tootelt tegelikult ootavad ja väärtustavad.

Kõigi tsüklite eesmärk on elimineerida võimalikult palju toote ja teenuse mitte töötavaid ideid, et lõpuks jääks alles vaid parimad või tuleb hakata töötama uue eesmärgi nimel. (Blank 2012:81, 463) Järgnevalt on toodud võrdluses Blanki olulisemad hüpoteesid ärimudeli väljatöötamisel turuuringu olulisemate küsimustega.

Tabel 2. Turutestimise hüpoteeside ja turuuringu küsimuste võrdlus.

Hüpotees	Eesmärk, küsimus	Turuuringu peamised küsimused
Ärimudeli hüpotees	Sõnastada ühine eesmärk, mille nimel kogu tiim töötab. Ettevõtte visioon.	
Turu suuruse hüpotees	Eristada kõigist tarbijatest sihtgrupp, kes toodet kindlasti ostavad, kõigist tarbijatest. (test-müük)	Kui suur võiks olla turuosa antud tootele või teenusele?
Toote eelised ja omadused	Nimekiri omadustest, miks klient peaks antud toodet või teenust tarbima.	Kuidas tootel turul läheb, kas turuosa kahaneb või suureneb? Millised on toote eelised võrreldes konkurentidega?
Hinna hüpotees	Kas ja kui palju on inimesed valmis toote eest maksma? Millised on konkureerivad hinnad?	
Kliendi hüpotees	Kliendi ja tema probleemi/ ostu põhjuse kirjeldus.	Milline on toote sihtgrupp?
Müügikanali hüpotees	Milline on kõige parem kanal kliendini jõudmiseks? Kuidas toode sellesse kanalisse sobib?	Mida tuleks soovitud turuosa saavutamiseks teha? Millised on turule sisenemise barjäärid?
Turu tüübi ja konkurentsi hüpotees	Kas siseneda uuele turule, või küllastunud turule? Millised on konkurendid?	Millised võivad olla probleemid sihtturul? Kes on konkurendid ja mida nad pakuvad?
Kliendisuhet ehüpotees,	Kuidas leida, hoida ja kavatada kliendibaasi.	Millised on peamised omadused, mida kliendid tootelt või teenuselt

		ootavad? Kas need on täidetud?
Võtme ressursside hüpotees	Ettevõtte eduks kriitilised ressursid, kuidas neid leida ja hoida.	Millised on turule sisenemiseks vajalikud ressursid ja aeg?
Partnerite hüpotees	Olulisemad koostöö partnerid, kes tegelevad asjadega, millega ettevõtte ei jõua või milleks puuduvad teadmised, oskused.	puudub
Kasumi hüpotees	Kui palju antud tooteid on võimalik sellisel turul, sellise hinnaga müüa, milline on kasum.	Kas ettevõtte suudab kasumlikult opereerida?

Allikas: autori koostatud Blank 2012: 69, 71, 85, 89, 98, 112, 126, 169,176, Butler 2006: 76 põhjal.

Võrreldes turu- uuringute ja turutestimise küsimusi, siis on need sarnased, kuid turutestimise puhul on tegemist põhjalikumate järelduste otsimisega ning nende sobivuses veendumisega. Alles siis minnakse edasi (joonisel 4) järgmisse etappi.

Kliendi leidmise etapi peamine ülesanne on välja selgitada, kas inimestele läheb see toode või teenud korda. Selleks on kaks varianti - ettevõtte seest vaadatuna või ettevõtte välisest vaatenurgast. Üheltpoolt on võimalik kasutada töötajate teadmisi ja kogemusi, kellel on antud tootega seoses professionaalne arvamus, kuid nende puuduseks on nõrk kriitika. Teine variant on koguda info potentsiaalsetelt klientidelt. Selle idee puuduseks on ekspert arvamuse puudumine ja tooteinfo lekkimine. (Rainey 2005:5) Mõlema variandi ühendamise oleks kõige parem kuid on keeruline ja kulukas.

Kõigepealt testitakse toote ideed klientide tagasisidega ja hiljem turustamise kanalites. Blank rõhutab kõigis etappides (joonis 4) vajadust pöörduda tagasi ja otsast alustada, kui tulemused ei vasta ootustele. Martin Khan tegeleb inimeste ostukäitumisega ja vaatab turutestimist kliendi otsuste vaatenurgast. (Khan 2006:7) Tema ideed sarnanevad

kõige enam Kahniga. Kõiki neid kohati väga erinevaid teooriaid ühendab soov tuua tarbijateni toode või teenus, mis on turul edukas.

Ettevõtte eesmärk on kasumit teenida, kasumit teenitakse siis kui toode müüki jõuab. Sellepärast tahavad ettevõtted, et toode võimalikul kiiresti valmiks ja turule jõuaks. Turuuringute kasutamise puhul on ettevõttel küll aimdus, milline võiks olla klientide reaktsioon, kuid tegelik olukord selgub alles mõne aja jooksul pärast toote poelettidele jõudmist. (Rainey 2005:82) Turutestimisega võib pikeneda aeg, mis kulub toote müüki jõudmiseks, kuid selle ajaga on testitud toote turule ja klientidele sobivust. Test müügiga ei saa siiski prognoosida müügimahtu, kuna selleks peaks turutestimist tegema väga suures ulatuses.

Turutestimise kasutamine rahvusvahelistumisel annab suurepärase võimaluse minna kohale ja vaadata, mis hinnaga ning millisel kujul on inimesed valmis pakutavat toodet ostma. (Ghemawat 2001:2) Ettevõtluse rahvusvahelisele tasandile viimine nõuab kasumi tootmiseks juhtkonnalt innovatsiooni, julgust riskida, kiiret tegutsemist, aega ja raha. (Oviatti, McDougal 2000:539) Kindlasti tuleb tegeleda esmalt turu-uuringutega, et teha otsus, millisele sihtturule üldse siseneda. Ettevõtte juhtkond vajab selleks infot sihtturu või piirkonna ettevõtluskeskkonna, poliitilise situatsiooni, majandusliku stabiilsuse, turusuuruse ja infrastruktuuri kohta. (Craig, Douglas 2005:10) Selle info põhjal saab ettevõtte hakata planeerima ka turutestimist.

Edukat ettevõtjad aktsepteerivad, et kõik otsused sisaldavad endas mingil määral riske. Seetõttu mõjuvad nad tihti julgete riskeerijatena, kuigi tegelikult teevad kaalutletud otsuseid. Turutestimine võib olenevalt põhjalikkusest ja kordus testide arvust olla kulukas. Ettevõtte juhtkond peab turutestimise kasuks otsutades olema valmis investeerima tootearendusse. (Sarasvathy 2006:79)

Turutestimise üks esmaseid ja väga olulisi ülesandeid on toote klientide välja selgitamine. Rainey kasutab turutestimist osana tootearendusest, et mõista kliendi vajadusi. Enne uue tootega turule sisenemist on turutestimine võimalus saada reaalselt

klientidelt tagasisidet, ilma et neil oleks tootest eelarvamus. Kliendid võivad leida tootele isegi lisarakendusi, mille peale tootja pole mõtelnud. (Rainey 2005:522)

Turutestimine on sarnane toote kasutamise testimisega ja siin võib eristada kolme tüüpi testimist. Pseudo- müük, millega testitakse, kas potentsiaalne klient ostaks toote kui see oleks saadaval. Seda võib teha ka toote prototüübiga. See meetod annab kontakti kliendiga ning tagasiside toote omadustele. Teiseks variandiks on kontrollitudmüük, reaalse toote müük, testitakse lisaks tootele ka turunduskampaaniat ja müügisituatsiooni. (Kahn 2006:71) Kontrollitudmüügi puhul jälgitakse täpselt müügiprotsessi toimumist, seda teostatakse näiteks messidel või toote plaanitavas müügikeskkonnas. (Rainey: 523) Kolmandaks on täistestimine, kui esmakordselt tullakse tootega välja ühes või mitmes piirkonnas. Täistestimine on kõige ulatuslikum ja selleks võib pidada ka tootega testimata turule minekut ning hiljem saadavaid tulemusi. (Crawford, Di Benedetto 2001:65)

Olenevalt tegevusalast on ka mõned ettevõtted, kellele turutestimine ei sobi. Näiteks kõrgtehnoloogia, vähiravimid ja teised biotehnoloogiad, mille välja töötamine võib võtta aastaid ning kontakt lõpp-tarbjaga on väga keeruline ja ei anna selgeid vastuseid tootearendusele. (Blank, Dorf 2012:xix).

Mõned autorid soovivad äriplaani koostamisel mitte paika panna kindlat toote turule viimise aega. (Butler 2006:212) Sellisel juhul on ettevõttel aega testimisega ilmnunud puuduste parandamiseks. Samas tuleb olenevalt tootest arvestada hooajalisusega, mis paneb ajalise surve. (Kahn 2005:89) Järgmise hooaja ootamine on ettevõttele saamata jäänud tulu. Hilinenud turule tulek võib tuua ka oodatust väiksema müügimahu.

Tänapäeva kiiresti muutuvas maailmas ei pea ja kohati isegi ei saa äriplaani olla tehtud pikemaks ajaks kui aasta. Väikeettevõtete äriplaanid peaksid olema keskendunud lühikesele ajaperioodile ning nende põhalikkus oleneb ettevõtte juhtkonna vajadustest. Blank lisab äriplaani kavandi muutmise samuti algsesse plaani, kuna eesmärk on leida testimise käigus vigu, mida saab siis muutma asuda. (Butler 2006:23) Oluline on

äriplaani pidev järgimine ja sinna muudatuste tegemine vastavalt väljakujunenud olukorrale.

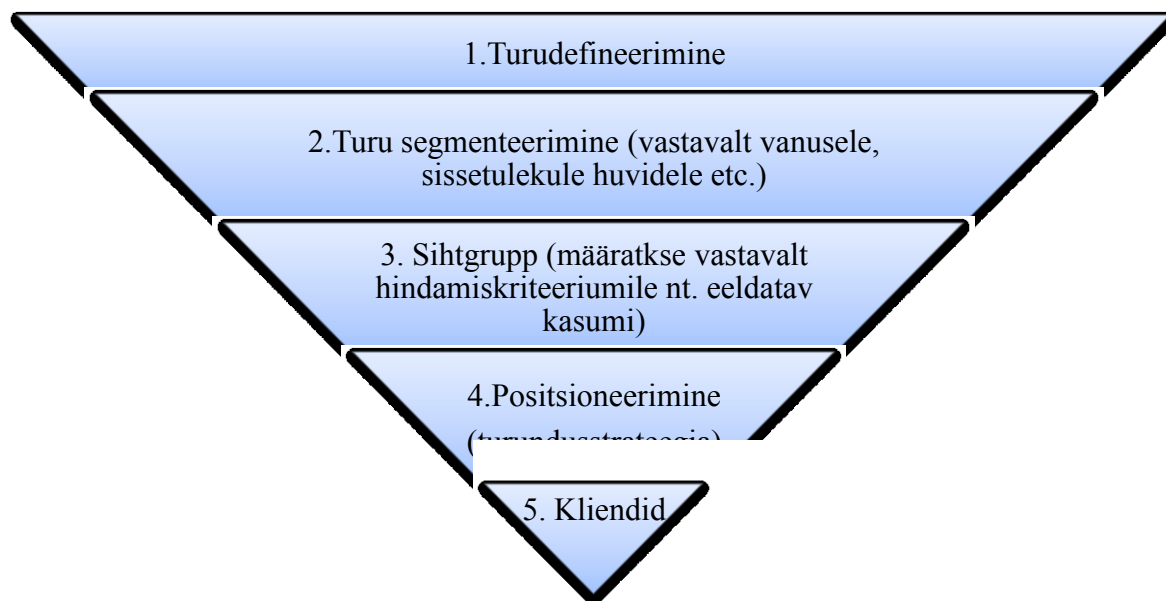
Kõige olulisem osa turutestimisest on leida kinnitust hüpoteesidele. Selle põhjal saab kinnitada toote ja selle turustamise plaani. (Blank, Dorf 2012:108) Samas jätavad paljud selle sammu oma äriplaanist välja või ei pea oluliseks seda mainida, eeldades, et ainuüksi toote testimine kui tegevus on tehtud ja võib edasi liikuda. (Kahn 2005:72) Äriplaani tuleks pidevalt uuendada ja jälgida, sest see aitab ettevõttel vajaliku suunda hoida ning hinnata oma tegevuse edukust.

1.3. Rahvusvahelistumiseks kasutatavate turutestimise konseptsioonide kasutusvõimalus Poola turul

Peamiselt ekspordivad Eesti ettevõtted Venemaale, Rootsi, Soome, Ameerika Ühendriikidesse. Kui väljavaated rahvusvahelistumiseks on selged ja tulemused ette ennustatavad, on loogiline teha otsuseid, pannes alternatiivid paremusjärjestusse. Sisenesed geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugel asuva riigi turule peavad ettevõtted kasutama tavapärasest erinevat lähenemist.

Ennustuspõhise lähenemise puhul valitakse sihtturg järjestades potentsiaalste sihtriikide prognoositavad kasumid. Seejärel leitakse turusegmendile kõige paremini sobiv müügikanal. Selline lähenemine sobib väga hästi kui turu olukord on etteaimatav. (Sarasvathy 2006:70) Müügikanal valitakse vastavalt sihtgrupile, kelleni tahetakse jõuda. Sihtgrupist lähtuvalt toimub ka ettevõtte positsioneerimine turul. Turu-uuringute teel on võimalik koguda infot, milliseid meediakanaleid mingi kindla sihtgrupi liikmed kasutavad või, kus nad reklaame kõige enam märkavad. Turutestimise abil saab proovida, kas nad oleksid valmis ka konkreetset toodet ostma.

Joonis 6. Ennustuspõhine lähenemine.



Allikas: autori koostatud Sarasvathy 20012:43,70 põhjal.

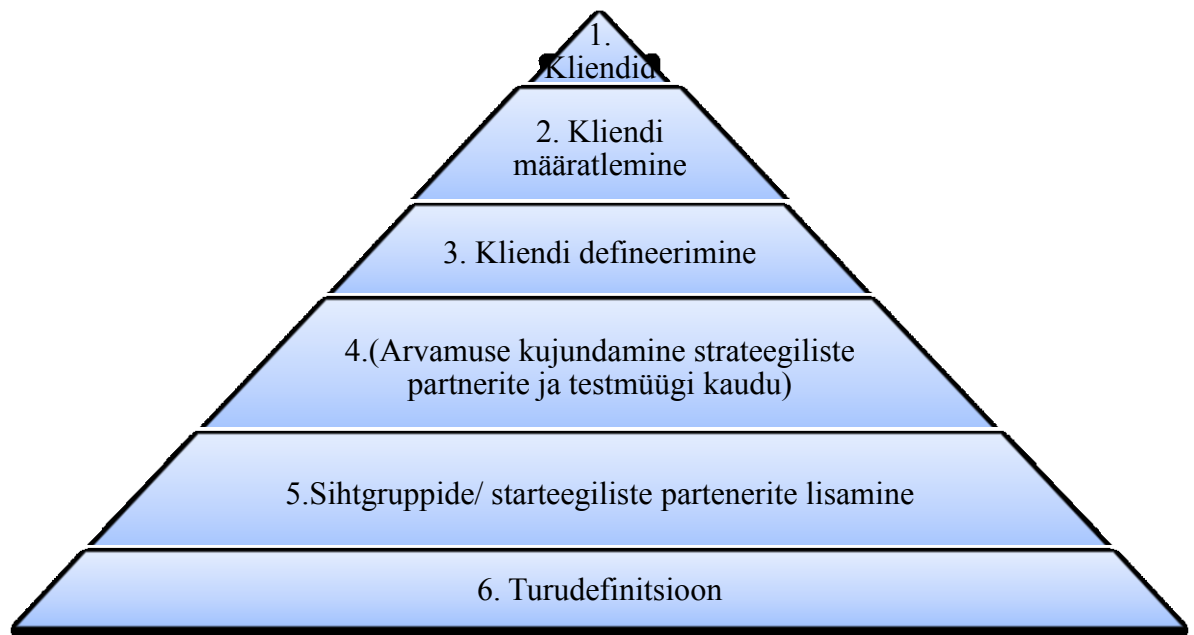
Kontrollitud sammude meetodi puhul ei ole ettevõtja eesmärgiga piiratud vaid võib olemasolevaid tegureid arvessevõttes luua mitu erinevat ettevõtet. Kliendi määratlemine toimub selle alusel, kes ettevõtja on, keda ta teab ja mida ta teab. Samuti võib ettevõtte ülesehitamise käigus muutuda (Sarasvathy 2006:74) Miinustena võib välja tuua eesmärkide ebaselge määratluse ja ebaselge tuleviku (joonis 7). Turule antakse selge definitsioon alles viimases etapis. Enne seda tegeletakse partnerite leidmise ja klientide defineerimisega. Lootes luua sellele kindlale sihtgruppide mingite näitajate põhjal meeldivat toodet või teenust.

Ilma eesmärgita on ettevõtte juhtkonnal raskem otsustada, millistele elementidele tähelepanu pöörata. Selle asemel toetuvad nad punktis kaks toodud enesemääratlusele. Lähtudes otsuste tegemisest sellest, kes nad on ja millised on nende väärtused. (*Ibid.* 2012:68) Edasi liikumiseks kasutatakse suhtevõrgustikul põhinevaid sidemeid, mis aitavad ettevõttel olla avatud uutele ideedele ja suundadele.

Kontrollitud sammude meetodi kasutamisel investeeritakse esimese kliendini jõudmiseks nii palju kui ettevõttel on võimalik kaotada ja valitakse kõige tõhusam viis kliendini jõudmiseks. Üks oluline samm on partnerite leidmine, kes oleksid valmis

samuti idesse investeerima. Kui idee on hea leidub ka partneried, kes on valmis selle arendmist toetama. (Sarasvathy 2006:45) Paljud ettevõtjad kasutavad ka mõlemat viisi: ettevõtlusega alustades pigem kontrollitud sammude meetodit ning hiljem kui olukord on stabiilsem, ennustus põhist lähenemist. (Gustafsson 2006:50)

Joonis 7. Kontrollitud sammude meetod



Allikas: autori koostatud Sarasvathy 2003:43 põhjal

Poola turule sisenemisel tulebettevõttel arvestada, et turg on raskemini ette prognoositav. Kuigi Hofstede teooriale toetudes peetakse Poolas reeglitest ja seadustest hoolsalt kinni ei toimi majanduse protsessid alati sarnaselt. Kultuuriliselt erinevale turule sisenedes on ettevõttel vaja rohkem pingutada. Keerulistes oludes aitavad ettevõtte edu tagada kindel eesmärk, tugev identiteet ja kindlad juhtkonna väärtused. Soovitav on juba ettevõtte väärtusi paika pannes otsustada protsess, kuidas turule sisenemisel otsuseid vastuvõetakse.

Arenevate riikide turutrende ja arenguid oli veel mõnikümmend aastat tagasi võimalik prognoosida vaadates arenenud riikide kümne aasta tagust käitumist. (Craig, Douglas 2005:9) Tänapäevaks on muutused, aga nii kiired ja ettearvamatud, et selline meetod ei ole enam mõttekas. Erinevat uuringut on kinnitanud ja väitnud, et uued turud on ettearvamatud, ja võtavad pikalt aega, enne kui muutuvad kindlamaks. (Gort, Klepper

1982: 25). Sarasvathy leiab, et kontrollitud sammude meetodi puhul ei ole oluline lootaeeldustele. Samal arvamusel on ka Blank, kes lootmise asemel soovib testida ja veenduda. (Sarasvathy 2006:78)

Tabel 3. Blanki turutestimise ja Sarasvathy kontrollitud sammude võrdlus.

	Blank	Sarasvathy
Raha	Investeeri nii palju kui ettevõttel on valmis kaotama.	Investeeri nii palju kui ettevõttel on võimalik kaotada.
Teadmised tuleviku kohta	Tehakse kindlaks turutestimisega, keskendub kontrollitavatele aspektidele.	Keskendub ebakindla tuleviku kontrollitavatele aspektidele.
Riskimine	Eesmärk on hüpoteeside testimisega kõrvaldada kõik mitte sobivad variandid ja viia risk miinimumini.	Iga otsusega seondub risk, kaalutletud riskid võtmine on õigustatud (ei riski suure kasumi lootuse nimel).
Kliendid	Olulisem on saada konkreetsete tarbijate tagasisidet.	Väga oluline, algusest peale kliendid enda poole võita.
Eesmärgi seadmine	Eesmärk on tootega edukalt turule tulla, selle täitmiseks püstitatakse hüpoteese, mida hakatakse testida.	Eesmärk on kindlalt defineerimata. Eesmärk püstitatakse jooksvalt lähtudes olemas olevatest kogemustest ja suhetest.
Üllatused ja probleemid	Nende kohta püstitatakse hüpoteesid, mida hakatakse testida. Viiakse miinimumini. Probleemid aitavad jõuda uute ideedeni.	Avavad tee uutele ideedele.
Äriplaan	Pidevas muutumises, vajalik.	Pidevas muutumises, vajalik

Allikas: autori koostatud Sarasvathy 2006:79, 84, 85, 87; Blank, Dorf 2012: 25, 67, 213 põhjal.

Joonis 8. Uue tootega uuele turule tuleku mudel.

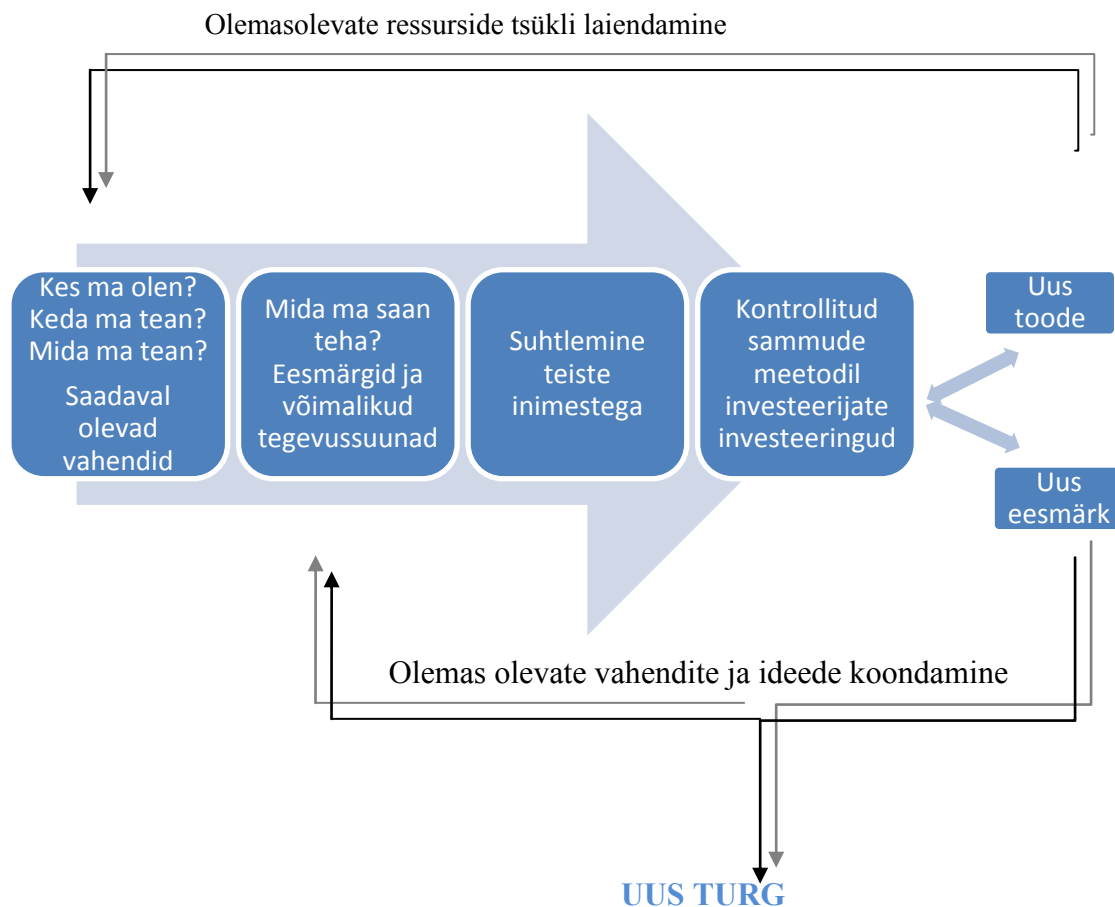
	Olemas olev turg	Uus turg
Olemas olev toode		
Uus toode		Enesetapu neljandik

Allikas: autori koostatud Sarasvathy 2006:89 põhjal.

Joonisel 8 on toodud enesetapu neljandik, mis enamikel juhtudel leiaks tõlgendust kui tsoon, kuhu pole alustaval ettevõtjal asja. Sarasvathy läbiviidud ekspertettevõtjate uuringus osalejatest enamus leidsid, et tegemist on hoopis võimaluste neljandikuga. Kui turg oleks piisavalt etteennustatav, tegutseks seal juba suurettevõtted. Ebakindel turg on suurepärane paindlikule alustavale ettevõttele, andes võimaluse luua midagi innovatiivset ja luua uusi väärtusi. See ei tähenda kindlasti lihtsalt turule tormamist vaid väga põhjaliku tegevuskava, mis peab olema valmis kiireteks muutusteks.

Samm-sammult uue tootega uuele turule sisenemine annab aega teadmiste kogumiseks ja suhteõrgustiku kasvatamiseks, mis on müügis kahtlemata üks kõige hinnalisemaid oskusi. Suhteõrgustiku loomine on ajamahukas ja kunagi ei ole kindel, millistest kontaktidest võib hiljem kasu olla, kuid uuele turule sisenedes on hea reputatsioon kindlasti plussiks. (Butler 2006:79) Samuti on suhteõrgustik hea alus esimesteks kliendi kontaktideks. Uuele turule sisenemisega kaasneb palju vastuseta küsimusi. Sarasvathy soovib avastada selliseid turge kontrollitud sammude meetodil läbi katsetuste ja innovatsiooni. (Sarasvathy 2006:92) Järgnevalt on toodud kontrollitud sammude meetodi dünaamiline mudel uutele turgudele sisenemiseks:

Joonis 9. Kontrollitud sammude meetodi dünaamiline mudel.



Allikas: autori koostatud Sarasvathy 2006:96 põhjal.

Ennustuspõhine lähenemine ei sobi Poola turule, vähemalt alguses. Poola turg on Eesti ettevõtete jaoks raskesti etteaimatav ja seetõttu on raske adekvaatselt hinnata aja, inimressursi ja rahaliste investeeringute suurust. Sarasvathy teine ettevõtluse aspekt ühtib Vahlne ja Johanson'i Uppsala mudeliga. Ettevõtte ei peaks enne laienema kui tal on piisvalt informatsiooni ja teadmisi sihturu kohta. See aitab tagada ettevõtte edu uuele turule sisenemisel.

Joonisel 9 on näha, et ettevõtte peab esmalt defineerima, millega ta tegeleb ja kes ettevõtjad ise on. Seejärel vaatama üle, keda nad teavad ja millised on nende kontaktid. Esmaste kontaktidena saab kasutada juba seal tegutsevaid ettevõtjaid. Vastavalt sellele saab ettevõtte edasi liikuda ja analüüsida, mida ta antud teadmiste ja kontaktidega teha saab. Kontaktide loomisele aitab kindlasti kaasa kohapeal viibimine. Pärast esmaste

eesmärkide seadmist saab hakata suhtlema olemasolevate kontaktidega. Üheks enam kasutatavaks võimaluseks on näiteks vahendaja leidmine, kellel on olemas kohalik suhtlusvõrgustik. Mööda seda suhtlusvõrku saab ettevõtte juba esimeste koostööpartneriteni, kes on valmis tegema investeeringu.

Omades vaid ideid ja kontakte ning piiratud majanduslike võimalusi tuleb ettevõtte juhtkonnal investorite leidmiseks äriidee väga veenvalt põhjendada. Ühelt poolt kahandab investorite leidmine tehtavaid majanduslike kulutusi teisalt ka otsutamise vabadust. Mõned ideed saavad teoks ja mõnel juhul saab ettevõtja uusi kogemusi ning ideid ja suundub uuele ringile. Ideede koondumisel on võimalik neid suunata ka rahvusvahelistumiseks uuele turule.

Jooniselt 9 võib veel näha, et kaasates uued investeeringud ja uue toote võib täielikult muutuda ettevõtte definitsioon ja koosseis. Ettevõtluses on sageli raske määratleda, mis on ühe või teise ettevõtmise edu saladus. Kogenud ettevõtja võib asutada mitmeid ettevõtteid, mis ei osutu edukaks ja mõni noor ettevõtja võib asutada väga eduka ettevõtte kohe esimesel katsel. Kontrollitud sammude meetodi dünaamiline mudel peab silmas võimalusi täiesti uuteks ideedeks ja eraldi seisva ettevõtte loomiseks. (Sarasvathy 2006:19, 96)

2. EESTI ETTEVÕTETE TURUTESTIMISE MEETODITE KASUTAMINE RAHVUSVAHELISTUMISEKS POOLA TURULE

2.1 Ülevaade Poola turuga seotud Eesti ettevõtetest

Käesolevas bakalaureuse töös analüüsitakse Eesti ettevõtete turutestimise meetodite kasutamist rahvusvahelistumiseks Poola turule. Palju ettevõtteid kasutavad rahvusvahelistumiseks turu-uuringuid, kuid turutestimine on pigem võõras mõiste. Samuti ei ole palju Eesti ettevõtteid, kes tegutsevad Poola turul. Avatud turgu arvestades ei ole võimalik kindlaks teha täpset arvu Eesti ettevõtteid, kes Poolas tegutsevad. Internetiotsingute, Eesti Varssavis asuva Saatkonna andmetel ja teiste Poolas tegutsevate ettevõtjate andmetel jääb nende arv alla kahekümne. Bakalureuse töö esimeses osas on kirjeldatud erinevaid turutestimise võimalusi ja meetodeid, millel põhineb ka töö teine osa. Info saamiseks turutestimise kohta Poola turule minekul viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud. Nende kaudu oli kogutud täpsemat informatsiooni turutestimise kohta rahvusvahelistumisel Poola turule.

Autor on püstitatud eesmärgi täitmiseks viinud läbi poolstruktureeritud intervjuud Poola suunal tegutseva Eesti ettevõttega.

- Gunnar Vilksiga Olympic Entertainment Grupist (edaspidi OEG), kes vastutas OEG sisenemise eest Poola turule.
- Margus Masinguga, kes on Saku õlletehase ekspordijuht.
- Olavi Ehrsteiniga, kes tegeleb ekspordi ja impordiga innovaatiliste polüetüleenist toodete müügi ja tootmis ettevõttes Vesimentor Asis.
- Henrik Antsoviga kuivainete impordi ja ekspordiga tegelevast Donleoni Oüst.
- Paavo Paukliniga, kes on SPECi juhatuse esimees ja navigatsiooni seadeid tootva Navireci juhatuseliige.

- Priit Masinguga, kes on endine Poola suursaadik.

Töö autor soovis tööse kaasata ka Baltika Gruppi. Andres Käära, kes vastutab hulгимүүgi ja frantsiis eest ütles lühikeses telefoni intervjuus, et Baltika Grupp on Poola turult lahkunud ja hetkel ei plaani sinna tagasi pöörduda. Pikemaks vestluseks ei olnud tal hetkel ei aega ega tahtmist. Ka Elme Metall OÜ juhatuse liikme Gregori Grigorjaniga ei õnnestunud töö autoril pikemat intervjuud läbi viia. Hr. Grigorjan ütles, et neil läheb Poolas väga hästi ja nõustus intervjuuga, kuid tema tiheda graafiku tõttu ei olnud autoril seda siiski võimalik läbi viia. Unitree Groupist sai autor eitava vastuse, kuna juhatuseliikmetel on samuti väga intensiivne tööperiood. Unitree Group tegeleb Poolas kohapeal vahendusteenusega. Ektoni Hulgikaupanduse OÜ juhataja Daimar Elp ei soostunud samuti intervjuuks kuna oli tööga hõivatud.

Esimese intervjuu viis töö autor läbi Paavo Paukliniga, kes aitas oma kogemustele toetudes mõista nii kultuurilisi, geograafilisi kui majanduslikke ettevõtluse erinevusi Eestis ja Poolas. Hr. Pauklin on alates 2001. aastast tegelenud ettevõtluse ja ettevõtete nõustamisega Poola turule sisenemisel. Samuti on tal olemas võrdlus materjal Eesti ja Soome ettevõtete rahvusvahelistumiseks tehtavatest sammudest, laienemisel Poola turule. Kõik intervjuud andist hea ülevaate Poola ettevõtete suhtumisest Eesti ettevõtetesse ning suurtest regionaalsetest erinevustest.

Intervjuud kestsid keskmiselt 45 minutit ning need lepidi kokku telefoni või e-maili teel. Enamik intervjuusid toimusid näost-näku, telefoni teel viis autor läbi intervjuu Saku ekspordijahi Margus Masinguga ja skype teel Olavi Erlenheimiga Vesimentorist, mille kontor asub Pärnus. Mõned intervjuud on lindistatud ja nendest on autoril olemas transkriptsioon. Kõik intervjuueeritavad ei soovinud intervjuu lindistamist ja nendest intervjuudest on olemas autori üleskirjutus.

Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine andis laiema pildi ettevõtte tegevusest Poolas ja rahvusvahelistumise sammudest. Samuti oli võimalik küsida selgitavaid lisaküsimusi, kuna ettevõtete tegevusalad on väga spetsiifilised ja erinevad. Intervjuudeks ettevalmistumisel tutvus autor ettevõtete kodulehekülgedega ja

majandusaasta aruannetega. Intervjuu esimesed küsimused põhinesid teooria osal ning puudutasi üldist rahvusvahelistumist ja kokkupuuteid turutestimisega. Teises osas uuris autor ettevõtte rahvusvahelistumise samme ning nende edukust. Esimene intervjuu viidi läbi oktoobris ja teised intervjuud on läbi viidud märtsis ja aprillis.

Esmalt uuris autor intervjuudes, kas ja kui palju on vastaja turutestimisega kokku puutunud. Samuti selgitas autor vajadusel erinevust turu-uuringu ja test-müügi vahel. Ettevõtte tegevusala kohta oli autoril info olemas, kuid enamasti küsis intervjuuerija ka ettevõtte tegevusalast tuleneva spetsiifika kohta. See võib oluliselt mõjutada sihturu valikut. Informatsiooni hankimise küsimuse kaudu oli võimalik arusaada, kas ettevõtte lähub kontrollitud sammude meetodist või ennetuspõhisest lähenemisest. Järgnevalt uuris autor veel seda, kas turu-uuringute abil või turutestimise kaudu eelnevalt kogutud info oli piisav või esines ka puudusi.

Üks küsimus puudutas ettevõtte rahvusvahelistumiseks valitud riike. Uuringu huvides uuris autor, miks on ettevõtte otsustanud Poola turu kasuks, millised on sealsed plussid ja miinused ning milliseid teadmisi on ettevõtted saanud rakendada oma varasematest rahvusvahelistumise kogemustest. Turutestimist ja test-müüki puudutavate küsimuste näol uuris autor, kust tulevad ettevõtte peamised tootearenduse ideed. Majanduaruannete andmetele toetudes uuri autor ka seda, milline on olnud kasumimarginaal Poolas võrreldes müügiga Eestis. Lisaks oli ka küsimusi laienemiseks kasutatavate kanalite kohta. Intervjuu lõpus uuris autor, milline on ettevõtte visioon Poolas ja millisena nähakse järgmisi aastaid.

Esimene intervjuu on läbi viidud Navireci International OÜ juhi ja SPECi juhatuse esimehega. Ettevõtte tegutseb 2007. aastast tarkvara arenduse ja navigatsiooni seadmetega. Navigatsiooniseadmed aitavad ettevõtetel sõidukitejälgimise süsteemiabil ja parema sõidumasuruutide planeerimise kaudu hoida kokku kulusid ja aega. SPEC tegeleb kaubandussuhete arendamise ja nõustamisega Skandinaaviast Poola suunal. Ettevõtte peamiseks ressursiks on suhtevõrgustik erinevates Poola linnades ja varasemast ettevõtluskogemusest tulenevad teadmised.

Teine intervjuu viidi läbi Vesimentori OÜ ekspordijuhi olavi Erlenheimiga skypes. Vesimentor OÜ peamiseks tegevusalaks on innovaativsest polüetüleenist kaevuluukide tootmine ja arendamine. Ettevõtte tegutseb 1997. aastast Pärnus, kuid on vahepeal muutnud oma tegevusala ja omanike. Hetkel tegeleb ettevõtte aktiivselt Poola turule sisenemisega.

Kolmanda intervjuu viis autor läbi endise Eesti suursaadikuga Varssavis Priit Masinguga. Temalt sai autor informatsiooni seadusandluse ja regulatsioonide kohta Poolas. Samuti parema ülevaate kultuurilisest poolest, mis puudutab ka ärimaailma.

Neljandana intervjuueeritud ekspordijuht oli OEG ASist. OEG ASi tegevusalaks on hasartmängudekorraldamine Balti riikides, Slovakkias, Valgevenes ja Poolas. Kohalikul tasandil tegutsevad välisriikides konterni kuuluvad tütarettevõtted. Nende missiooniks on *„Pakkuda kvaliteetset ja meelelahutuslikku kasiinoelamust ning nüüdisaegseid hasartmänge aktiivsetele ja head teenindust hindavatele klientidele sõbralikus ja turvalises keskkonnas, domineerides oma hea maine ja tuntusega kõikjal, kus me tegutseme täna ja tulevikus.“* (OEG maj... 2011:3)

Viies intervjuu viidi läbi Saku Õlletehase ASi ekspordijuhiga. Saku Õlletehase AS tegeleb lahjade alkoholsete jookide, lauavee ja karastusjookide tootmise, hulgitööga ning sisse ja väljaveoga. Õlletehas kuulub Carlsberg AS konserni, mis tegutseb enam kui saja viiekümnel erineval turul. Poola suunalise ekspordiga tegelevad nad vahendja kaudu. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda tarbijatele kvaliteetseid jooke ja uusi maitseid. (Saku ...2011:3)

Viimase intervjuu viis autor läbi Donleoni juhatuse liikme Henrik Antsoviga. Donleon on 2010. aastal asutatud ettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on kuivainete eksport ja import. Eksporditakse ja imporditakse nii Poola, kui Poolast.

Poolstruktureeritud intervjuu vorm andis võimaluse minna kaasa ja kujundada intervjuuud vastavalt saadavale infole, kuid tegi samas intervjuu läbiviimise ka keerulisemaks. Intervjuude arenedes kirjeldati põhilikult ettevõttega alustamise bürokraatiat, ohte ja võimalusi. Viimaste küsimuste seas küsi töö autor, millisenad nad

näevad Eesti ettevõtete tulevikku Poolas. Kõik intervjuueeritavad leidsid, et turutestimist on Eestist väga keeruline uurida, kuna enamikes ettevõtetes tegelevad sellega tegelikult kohalikud. Eestlaste jaoks oleks olulisem luua häid kontakte, mille abil vajalike inimesteni jõuda.

2.2 Eesti ettevõtete praktika rahvusvahelistumisel Poola turule

Eesti ettevõtete praktika Poola turule laienemisel on väike. Väga vähe on ettevõtteid, kes on edukalt Poola turul tegutsenud üle paari aasta. Kõigi intervjuudes osalenud ettevõtete jaoks on see pigem uus ja alles avastamis järgus turg. Võrreldes Soome või Rootsi ettevõtetega on Eestist Poola suundunud väga väike arv ettevõtjaid. Järgnevalt kirjeldab autor intervjuude käigus kogutud informatsioonile toetudes, mis on selle põhjused ja mis on olnud sinna tegutsema suundunud ettevõtete motivatsioon.

OEG AS otsustas Poola laieneda pärast põhjalike uuringuid ja veendumust riigi kasiinondust puudutavate regulatsioonide korrektsuses. Varasem kogemus Ukrainas, kus ei ole võimalik legaalselt kasiinondust korraldada motiveeris neid põhjalikumateks uuringuteks. OEG AS Poola laienemise ajal selle ekspordiga tegelenud Gunnar Vilki sõnul on riik oma regulatsioonidega neile väga heaks tegevuskeskskonnaks. Kasiinonduses on väga kindlad reeglid ja nende ettevõtte tahab tegutseda legaalselt ja alati reeglite piires. Seetõttu on riiklik suur reguleeritus vaid positiivne. Samal ajal kui paljud teised ettevõtted kardavad Poolasse just sellepärast siseneda. Gunnar Vilki, Priit Masing ja Paavo Pauklin soovitasid Poola turule laienedes soetada juba valmis tehtud ettevõtte või osta tegutsev ettevõtte.

Kasiinonduses ei ole võimalik välisettevõtetel üldse tegutsema hakata kuna turg on enamikes piirkondades küllastunud. Ostetud ettevõtte on võimalik samal päeval tütarettevõtteks registreerida ja tegutseda turul täiesti legaalselt. Hr. Vilksi sõnul on üks olulisemaid turegulatsioone nende tegutsemis piirkonnas Varssavi, et vojevoodkonnas võib iga 250 000 inimese kohta tegutseda üks kasiino. Sisenemisel Poola turule ostsid nad pärast tütarettevõtte loomist kohapeal tegutseva kasiinoketi ja haarasid seeläbi turuosa.

Hetkel tegutseb Varssavis Hiltoni hotelli all linna suurim Olümpic Casino poolt hallatav kasiino. Ettevõtte võttis turule sisenedes eesmärgi olla teiste kasiinodega samas hinnaklassis, kuid sisustuse ja programmide poolest luksulikum. Ettevõtte investeeris turule sisenedes kasiinode kujundusse ja asukoha hoonetesse võrreldes juba tegutsevate kasiinodega kümneid kordi rohkem raha. Alles paar aastat tagasi kui kohalikud kasiinod hakkasid tõsisemalt konkurentis tunnetama on nad Gunnar Vilksi sõnul hakanud ka samuti interjööri investeerima.

Kõikides riikides ja nii ka Poolas juhivad kohapealseid esindusi kohalikud. Poola kohapealne juhkond on läbi erinevate, turustamisega sarnanevate tegevuste loonud ettevõttest kohaliku eliitseltskonna ürituste toimumiskoha. Viimase aastaga on 11-12 miljoni euro suurused investeeringud ennast ka ära tasunud. Tuleviku kohta ei ole ettevõtte, aga kindel, kuna iga 5 aasta tagant tuleb uuendada litsentsi ning need aeguvad 2014 aastal. Vahepeal on Poolas kasiinode regulatsioone karmistatud ja isegi nüüd läheb 50% kasumist riigi taskusse erinevate maksude näol. Ettevõtte käive on Eestiga võrreldes küll suurem, kuid kasum jääb tegelikult samaks. Gunnar Vilks peab rahvusvahelistumist Poola riskantseks, kuid edukaks otsuseks. Tema mõtteviis sarnaneb Sarasvathyga, kes on välja toonud, et kõik otsused, mis aitavad ettevõttel edasi liikuda sisaldavad mingil määral riske. Edu saavutamiseks tuleb võtta kaalutletud riske ning seda on Olympic ka kindlasti teinud.

Saku Õlletehase seotus Poolaga piirdub ekspordiga, mis toimub kohaliku edasimüüja kaudu, kelle algatusel kogu tegevus üldse toimub. Ettevõtte kontrollib, et reklaam vastaks Carlsberg gruppi nõuetele, kuid muidu on edasimüüjal tegutsemiseks vabad käed. Küsimusele, miks ettevõtte ei ole suuremate kogustega Poola suundunud sain vastuse nii ekspordijuhilt kui Priit Masingult. Poolas on õlleaktsiis poole madalam kui siidril. Karastusjookide tootajad tegelevad lobitööga selle muutmiseks, kuid hetkel ei ole see ettevõtetele väga tasuv. Lisaks sellele peab igal tootel olema Poola maksumärk, mille lisamine on aeganõudev protsess.

Turutestimise kohta öeldi Sakust, et nemad sellega ei tegele ja neil puuduvad andmed kohapeal tegutseva ettevõtte taoliste tegevuste kohta. Intervjuust endise suursaadiku hr. Masinguga võib seletuseks lisada, et Poola on killustunud ja seal on palju väikseid ettevõtteid. Poolakad on rahvusena väga ettevõtlikud, kuid ei mõtle väga suurelt. Pigem on nende eesmärk rahulikult ära elada. Seetõttu usub ta, et ka Saku Kiss siidri edasimüüja on piirdunud kolmes linnaga, kus ta väiksemas toiduaineteketis seda edasi müüb.

Alles Poola turule sisenev ettevõtte Vesimentor OÜ oli intervjuu ajaks just naasnud Poolas toimunud messilt, kus nad oma tooteid tutvustasid. Messidel käimine on üks võimalus luua suhtevõrgustik ja näha, kuidas potentsiaalsed kliendid ja edasimüüjad tootesse suhtuvad. Ettevõtte kasutab intervjuueeritustest turule sisenemisel kõige rohkem turutestimise põhimõtteid, kui ei ole sellest sellise märksõnana mõelnud. Ettevõttel on Pärnu kontoris palgal ka Poola ja Ukraina taustaga töötaja. Lisaks sellele käivad nad ise tihedalt Poola vahet ning neil on ka kohapealne kontaktisik, kes aitab teha kohtumisi kohalike kommunikatsiooniettevõtetega, kes on nende peamine sihtgrupp.

Ettevõtte üheks peamiseks Poola turule sisenemise põhjuseks oli turu suurus ja kaugus. Nad tegelevad innovaativsest polüetüleenist kaevluukide tootmisega, mida Poolas veel väga ei tunta. Seetõttu on neil olemas hea konkurentsieelis. Nad ei karda ka konkurentide tekkimist kuna tegemist on väga spetsiifilise tootega. Intervjuust selgus, et kokkusaamistel pakuvad nad ettevõtetele toodet, mis on juba välja töötatud ja suhteliselt standartne, kuid vajadusel saab neid kohandada ettevõtte täpsetele vajadustele. Toote eelis võrreldes Poolas muidu kasutusel olevate kaevuluukidega on nende paigaldamise kergus ja kiirus. Lisaks võimalus paigaldada neid lihtsasti ka muidu keerulistesse kohtadesse.

Poola suunal peamisel tegutsemist organiseeriva müügijuhi Olavi Erlenheimiga ettevõtte investeeringutest rääkides selgus, et ettevõtte on saanud turule sisenemiseks EASilt toetuse. Kuigi praegu on sisenemine turule alles algusjärgus on ta positiivselt meelestatud ja ütles, et kavatsevad Poolas tegutseda nii kaua, kui saavad ettevõtetelt kindla vastuse, et nad ei ole seal oodatud. Selleks aga ei näinud ta mingit põhjust, pigem

on messidelt saadud tagasiside olnud positiivne ja innustav. Peamiseks mureks kõikide vajalike sertifikaatide hankimine ja ettevõttejühtideni jõudmine.

Turustestimisest ehk test- müügist rääkides pidas Saku ekspordi juht seda vajalikuks, kuid kuna nad otseselt ise seal ei tegutse ei kuulu see ka nende tegevusalasse. Olümpic Casinol on oma väljakujunenud kontseptsioon, mis on ettevõtte tegevusalast tingutuna reguleeritud ja ei jäta palju võimalusi muudatusteks. Test müüki on nad aga teinud läbi erinevate ürituse korraldamise. Näiteks korraldatakse suurfirmadele glamuurseid toote esitlus üritusi ja nende tagasiside põhjal on tehtud uuendusi.

Paavo Pauklin, kes 2007. aastal suundus Poola turule GPS navigatsiooni seadmetega ja tegutseb seal jätkuvalt on viimastel aastatel aidanud turule ka mitmeid teisi peamiselt just tehnoloogia ettevõtteid. Tema meelest on Poola täis võimalusi, kuid ettevõtte peab olema valmis riskima. Hr. Pauklin tegeleb konsultatsioonidega ka Soomes, kus tuleb põhiosa kliente. Eesti ettevõtted pöörduvad temapoole küll oma ideedega, kui pärast esimesi kalkulatsioone jätavad paljud plaani sinna paika. Soome ettevõtted on vastupidiselt võimelised ja valmis rohkem panustama. Arvestades areneva turu eripära on kulutused Poola turule sisenedes suuremad ja nende tasuvus riskantsem. Hr. Pauklin lisas ka seda, et kuna Soomlased rohkem panustavad on ka nende kasumid sellevõrra suuremad. Muidugi on ka neid, kes seal läbi ei löö, aga see risk on alati.

Kõik peale Saku Õlletehase on Poolasse sisenedes kasutanud kontrollitud sammude meetodit mõtlemist, suhtevõrgustiku abil laienemist ja riskidevõtmist arvestades võimalike kuludega, mitte lähtudes nii palju oodatavatest tuludest. Priit Masing ütles, et ei näe Poolat kui Eesti ettevõtete suurt ja tulusat sihtriiki, kuna regulatsioone on palju ja hinnakonkurents tugev. Siiski on eelmistel aastatel Kaubandustööstuskoja poolt korraldatud Poola suunalisel ettevõtluspäeval on olnud kohal 20-50 ettevõtet, mis tähendab, et Eesti ettevõtjatel on huvi. Arvestades seniseid seal edukalt tegutsevaid ettevõtteid leidsid nad Paavo Paukliniga mõlemad, et Poola on ideaalne innovaatilistele nišši toodetele. Samuti on Poola võrreldes Eestiga maas erinevate infotehnoloogiliste süsteemidega, mis lähiaastatel on kindlasti kasvav turg.

OÜ Donleon on alates 2010. aastast tegutsenud kuivainete ekspordi ja impordiga. Nende peamiseks tegevusalaks on vahendustegevus. Ettevõtte sai alguse ettevõtte juhatuse liikme Henrik Antsovi huvist proovida, millised ettevõtted oleksid huvitatud kuivainete ostmisest ja millise hinnaga. Pärast ostuhinna infot, tuli otsida keegi, kes oleks talle valmis seda sellise hinnaga müüma. Lisaks Poolale tegutseb ettevõtte ka Lätis ja Leedus ning omab suhteid Ukraina, Valgevene ja Venemaaga. „Kuivainete hinnad on väga kõikumavad, sellepärast ei tasu pikaajalisi lepinguid teha, muidu maksad ise peale“ ütleb Henrik Antsov. Poola ei erine Antsovi meelest teistest riikidest. Küll, aga soovib ta olla valmis väga paindlikuks ja järjepidevaks suhtlemiseks. Täiesti võimalik, et ühe suure tehingu nimel tuleb saata tuhandeid kirju ja käia ise mitmeid kordi kohal, et asjad liikuma hakkaksid. Poolakaid iseloomustab ta kui töökaid ja väga reguleeritud rahvust. Mõnikord võib eestlasi nende kõrval isegi temperamentseteks pidada. Poolakad teevad asju nii nagu ette on öeldud. Kiired viimasel hetkel tehtavad muudatused ei ole nende tugevam külge.

Kõige raskem oli Antsovi sõnul alguses suhteid luua, kuna suured kuivaainetemüüjad on truud oma lepingupartneritele ja väiksemaid tegelasi vahele ei taheta. „*Kõik tehased kuuluvad suurde ketti ja ainuke moodus seal kuhugi jõuda on kasutada sind edasi suunanud inimese kontakti, et järgmine sind üldse kuulda võtaks.*“ Alguses on rahaline pool raske, tuleb ise palju kohal käia, närvikulu, ajakulu. Samuti nõuab see ettevõtjalt püsivust, sest kiiresti ei toimu Poolas midagi. „*Mõnikord on reka koorem väärtuses 16 000€ ja ise teenid sealt 300-400€ siis mõtled küll, kas asi ikka on seda väärt.*“

Kuivainete puhul on üks oluline asi veel suur hinna kõikumine, millega tuleb kursis, hoida, selleks on vajalik heade suhete olemasolu kohalike edasimüüjatega. Mõnikord müüd 1 sent kallimalt ja keegi ei osta. Kuna Donleon pole pikaajalisi lepinguid teinud siis kui hind on kõrge ei ole ka kohustust müüa, kui keegi tahabki tellida. Kõige meelsamini ajaks Hr. Antsov äri ukrainlaste, venelaste ja valgevenelastega, sest nende kultuuris sõna ja kokkulepped maksavad. Need on isegi olulisemad kui paberile pandud kümme lehekülge lepinguid. „*Poolas on nii, et kui kuulud ettevõtete kõrgklassis siis sind aktsepteeritakse, kui oled madalamal siis ei lähe sa kellelegi korda.*“ Alguses alustasime väiksemate kogustega, kuid usalduse kasvades on ka kogused suurenenud.

Ekspertidest ettevõtjad, keskenduvad sellele, mida nad saavad teha ning ei muretse nii väga selle pärast, mida nad peaksid tegema. (Sarasvathy 2006:20). Intervjuudest ettevõtjatega ja isegi neid kokkuleppides on telefonikõnedest oli aru saada, millistel ettevõtetel läheb hästi ning millistel mitte. Need, kes otsivad ise võimalust oma ettevõtet parandada ja kellel läheb Poola turul hästi olid kohe valmis uuringus osalema. Need, kelle majandus näitajaid ja tegutsemis samme oli plaanis kasutada hoiatava näitena keeldusid intervjuudest erinevatel põhjustel.

Eesti ettevõtete Poolas tegustemist uurides selgub, et neid on väga vähe ja needki, kes seal tegutsevad ei oma väga suurt kogemuste pagasit. Bakalaureuse töö jaoks on intervjuueeritud ettevõtete ekspordijuhte väga erinevatelt tegevus aladelt, mis teeb üldistuste tegemise veelgi keerukamaks. Toetudes töö alguses toodud kontrollitud sammude meetodituse teooriale võib väita, et enamik Poola suunal tegutsevaid ettevõtteid on sarnaseid põhimõtteid oluliseks pidanud. Seda nii suhtevõrgustiku olulisusest rääkides, mis Poolas on juba kultuuriliselt väga oluline, kui kohalike partnerite ja investorite leidmise puhul. Blanki test- müügile antud intervjuude käigus põhjalike vastuseid koguda ei õnnestunud. Enamik ettevõtteid suunduvad turule juba valmis tootega, kuigi on valmis seda vastavalt klientide soovidele vajadusel muutma.

Lisaks Poola suunalistele intervjuudele plaanib autor töö edasisearendusena läbiviia ka küsitluse, et anda ülevaade turutestimisest Eesti ettevõtete seas koduturul.

Küsitlus jaguneb neljaks väiksemaks osaks:

- 1) ettevõtte tausta info (tegevus ala, vanus, suurus);
- 2) varasemad kokkupuude turutestimisega;
- 3) turutestimisega seonduvad võimalused ja ohud ettevõtte jaoks,
- 4) ettevõtte laienemine Poola turule.

Suurem osa küsitlusesihtgrupist on VKEd. Esimese küsitluse osa eesmärk on saada taustteadmised ettevõtete kohta. Teine osa on valikuline ja oleneb ettevõtte varasematest kogemustest turutestimisega, see annab võimaluse näha, milliseid ettevõtteid turutestimist näevad ja kuidas seda on rakendanud. Kolmas osa on vastamiseks kõigile, selles osas antakse vastajatele infot turutestimise kohta, et välja selgitada nende

hoiakuid. Uuritakse, millises olukorras ettevõtted turutestimist kaaluksid ja millised on nende peamised hirmud ja takistused sellega seoses. Viimases osas uurib autor, millised on Eesti ettevõtjate nägemused Poola turust. Poola potentsiaalid ja nende valmidusest sinna laieneda või investeerida.

KOKKUVÕTE

Eesti on väike riik ja suur osa meie ettevõtetest on väikesed, mistõttu otsivad paljud ettevõtted võimalust laieneda välisurgudele. Rahvusvahelistumiseks kasutatakse erinevaid meetodeid ja oluline on eeltöö, mis enne uuele turule minekut tehakse. Antud töös uuritakse Eesti ettevõtete turutestimist rahvusvahelistumisel Poola turule. Seni on Eesti ettevõtted peamiselt tegelenud ekspordiga kultuuriliselt ja geograafiliselt lähedal asuvatesse riikidesse nagu Venemaa, Soome ja Rootsi. Poola turule rahvusvahelistunud ettevõtteid ei ole palju, kuid antud töö jaoks intervjuudes osalenud ettevõtetel läheb seal hästi ja nad näevad Poolas suurt potentsiaali.

Enamike maailmavaated sarnanevad paljuskki Sarasvathy või Blanki ideedega. Vaja on julgust riskida, kuid mõistuse piires. Nii palju kui on võimalik olukorda kontrollida tuleb seda ka teha. Samuti on oluline järjekidlus ja pealehakkamine, sest nagu ka teistele turgudele sisenedes ei paku keegi informatsiooni vaid kõik tuleb ise hankida.

Poola turule rahvusvahelistumisel tuleks kindlasti alustada turu-uuringuga ja seejärel püstitada Blanki turutestimise kontseptsiooni põhjal äriplaanikavand ning hüpoteesid. Hüpoteesidele vastuste saamiseks tuleks kindlasti käia ka kohapeal, et turusituatsioonidest parem ülevaade saada. Kuigi eestlaste seas on vähe neid, kes poola keelt räägivad oleks oluline, et keegi ettevõttest viiks läbi esmase turutestimise. Testmüügist saadud info annab ettevõttele kõige adekvaatsemat infot, kuidas edasi tegutseda.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis selgitatakse turutestimise võimalusi ja vajalikkust ning seejärel antakse ülevaade turutestimise meetmetest rahvusvahelistumisel. Kolmandas alapunktis on autor toonud välja Blanki ja Sarasvathy kontseptsioonide võrdluse. Mõlemad soovivad nii palju testida kui võimalik ja alles siis edasi liikuda, Üks suur erinevus on eesmärgipüstitus. Blank peab oluliseks kohe alguses sõnastada

eesmärk, et kõik ettevõtte liikmed teaksid, mille nimel töötatakse. Sarasvathy peab aga olulisemaks vabadust olla avatud uutele ideedele ja võimalustele. Sarasvathy liigub ühelt ideelt edasi ja testib neid kui leiab midagi, mis töötab. Tema jaoks on oluline iga indiviid ja tema teadmised ja kontaktid. Just suhteõrgustik moodustab suure osa Sarasvathy äriideest.

Suhteõrgustiku tähtsuse tõid välja ka paljud intervjuudes osalenud Poolas tegutsevad ettevõtjad. Alguses tuleb leida, kas kohalik partner või osta tütarettevõte, ilma on väga keeruline, kellegi jutule saada. Poola puhul tuleb näiteks eelenvas töös joonisel 9 toodud dünaamilise mudeli rakendamise puhul arvestada ka seda, et regionaalsed erinevused on väga suured. Vojevoodkondi võib käsitleda täiesti erinevate turgudena nii inimeste suhtumiselt kui ka majandusilikest aspektidest.

Sarasvathy usub, et uued turud on pigem loodud kui leitud. Seda ideed saab rakendada ka vaadeldes Poolat, kui riiki, kus on võimalik palju ära teha. See, kuidas ettevõtjad ettevõtlust näevad määrab suures osas, ära, milliseid alternatiive nad kaaluvad, mida nad peavad probleemideks, milliste piirangutega nad on valmis tegelema, et oma idee teoks teha. (Sarasvathy 2006:23) See ei tähenda seda, et Poola turg sobiks kõikidele ettevõtjatele. Pigem leiavad edu ettevõtted, kes on valmis investeerima nii aega kui raha ja olema valmis kaotama, omades siiski head ideed. Samuti sobib see turg väga hästi regulatsioonidega aladele.

Viidatud allikad

1. **Agndal, H.** Internationalization as Process Strategy and Change. A Study of 16 Swedish Industrial SMEs. Jönköping International Business School. Internationella Handelshögskolan, 2004, 373p.
2. **Antsov, Henrik.** (OÜ Donleon juhatuse liige). OÜ Donleoni eksport Poola turule. Autori üleskirjutus. Tartu 19.04.2013.
3. **Andersen, O.** Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. – A Journal of International Business Studies, Vol.24, No.2, 1993, pp. 209-231.
4. **Blank, S., Dorf, B.** The Start-up Owner's Manual. Vol.1. The Step-by-Step guide for Building a Great Company. California: K&S Ranch Press, 2012, 571p.
5. **Butler, D.** Enterprise Planning and Development. Small business start-up survival and growth. Oxford: Elsevier Ltd, 2006, 405p.
6. **Churchill, G. A., Iacobucci, D.** Marketing Research: Methodological Foundation. Mason: Cengage Learning, 2010, 604p.
7. **Craig, C. S., Douglas, S. P.** Conducting international marketing research in the twenty-first century. – International Marketing Review, Vol.18. No.1, 2001, pp.80-90.
8. **Craig, C. S., Douglas, S. P.** International Marketing Research. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005, 503p.
9. **Crawford, C., Di Benedetto, C. A.** New Products Management, 6th edition. New York: Irwin McGraw-Hill, 2001, pp. 406–445.
10. **Erlenheim, Olavi.** (Vesimentor OÜ müügijuht). Vesimentor OÜ Poola turule rahvusvahelistumine. Autori üleskirjutus. Tartu 08.04.2013.
11. **Ghemawat, P.** Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review. September, 2001, pp. 2-13.
12. **Glass, G. V.** Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research Educational Researcher, Vol. 5, No. 10, 1976, pp. 3-8

13. **Gustafsson, V.** Entrepreneurial Decision-making: Individual, Tasks and Cognitions. Cheltenham:Edward Elgar Publishing, 2006, 159p.
14. Hofstede Center. Estonia. [<http://geert-hofstede.com/estonia.html>]. 18.04.2013
15. **Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov, M.** Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York:McGraw-Hill Company, 2010, 561p.
16. International Trade Center. Trade map- Trade statistics for international business development. [<http://www.trademap.org/>]. 20.05.2013
17. **Johanson, J., Vahlne, J-E.** The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. – Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, 1977, pp. 23-32.
18. **Johanson, J., Vahlne, J-E.** The Mechanism of Internationalisation. – International Marketing Review, Vol. 7, No. 4, 1990, pp.11-24.
19. **Johanson, J., Vahlne J-E.** The Uppsala internationalization process model revisited—from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. International Business Study Vol.40, Iss. 9, 1988, pp. 1411–1431
20. **Kahn, K. B.** New product forecasting: an applied approach. New York: M.E Sharpe, 2006, 157p.
21. **Khan, M.** Consumer Behaviour and Advertasing Management. New Delhi: New Age International (P) Ltd, 2006, 374p.
22. **Lehtinen, U., Seristö, H.** Perspectives on Internationalization. Helsinki School of Economics and Business Administration. HeSE print, 1999.
23. **Luostarinen, R., Welch, L., Korhonen, H.** Internationalization of SMEs: Inward – Outward Patterns and Government Policy. – Management International Review, Vol. 36, No. 4, 1996, pp.315-329.
24. **Masing, Margus.** (Saku Õlletehase ekspordijuht). Saku Õlletehase eksport Poola turule. Autori üleskirjutus. Tallinn 11.04.2013.
25. **Masing, Priit.** (Endine Eesti Vabariigi suursaadik Poolas). Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine Poola turule. Autori üleskirjutus. Tallinn 09.04.2013.
26. **O’Grady, S., Lane, H. S.** The Psychic Distance Paradox. – Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 2, 1996, pp. 309-333.

27. **Oviatti, B. M., McDougall, P. P.** Defining international Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization. – Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, Iss. 5, 2005, pp. 537-553.
28. **Pauklin, Paavo.** (SPEC juhatuseesimees). Poolasse laienemise konsultatsioonid. Autori üleskirjutus. Tallinn 25. 10.2012.
29. **Rainey, D.** Product Innovation. Leading Change Through Product Innovation. New York: Cambridge University Press, 2005, 641p.
30. **Reed, R., DeFillippi, R. J.** Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, Vol. 15, 1990, pp. 88–102.
31. **Sarasvathy, S. D.** Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2006, 368p.
32. **Vilks, Gunnar.** (OEG AS ekspordijuht). Olympic Casino Poola turule laienemine. Autori üleskirjutus. Tallinn 10. 04.2013.
33. Eesti Statistikaamet. Väliskaubandus - kaubavoog, haldusüksus, näitaja ning aasta. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/dialog/Saveshow.asp>]. 18.04.2013.
34. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Management, Vol.14, Iss. 2, 1988, pp. 34-55.

Lisa 1. Intervjuu küsimused ekspordijuhtidele

- 1. Millega Teie ettevõtte tegeleb?**
- 2. Kui kaua on tegutsenud?**
- 3. Millal otsustasite välisriiki laieneda? Kuhu esimesena? Miks just sinna?**
- 4. Millistes riikides Teie ettevõtte veel tegutseb?**
- 5. Millest sellised turu valikud?**
- 6. Millal ja miks otsustasite laieneda Poola turule?**
- 7. Millised on olnud teie turule sisenemise sammud?**
- 8. Millised on olnud kokkupuuted/ investeeringud turuuringutesse?**
- 9. Millised on olnud kokkupuuted/ investeeringud turutestimisse?**
- 10. Kust olete hankinud informatsiooni? Milliseid kanaleid olete kasutanud?**
- 11. Kas ja kuidas olete tegelenud test-müügiga? Miks just selline valik?**
- 12. Kuidas on olnud Teie ettevõtte investeeringute tasuvust, kas olete arvutanud?**
- 13. Kuidas hindate oma laienemise edukust? Mida soovite, et oleksite teadnud?**
- 14. Milline on Teie ettevõtte visioon Poola turul?**
- 15. Millisena näete oma ettevõtte tuleviku Poola turul?**

Lisa 2. Intervjuu küsimused arvamusiidritele

1. Kui suur on olnud ettevõtjate huvi Poola teemal, paljud saatkonna poole Poolas pöördusid?
2. Kas pigem pöördudakse, et nõu küsida või pigem kui mingi jama on?
3. Milliseks hindate Poola turunpotentsiaali lähiaastatel?
4. Millised on olnud olulisemad muutused välisettevõtjate jaoks viimastel aastatel?
5. Millised tegurid raskendavad poola ettevõtluskliimat?
6. Kas ja mida poolakad riiklikultasandil teevad ettevõtluskliima soodustamiseks?
7. Mis suuri USA firmasid ja Saksamaa ettevõtjaid Poolasse meelitab?
8. Kui palju Eesti ettevõtjad koostööd teevad Poola suunal?
9. Millise tegevusala ettevõtted on sinna kõige enam oodatud?
10. Millisest piirkonnast võiks ettevõtte alustada poola turule sisenemisega?
11. Milliseid võimalusi näete, et Eesti ettevõtted Poolas rohkem tegutseks? Kas nad peaksid?
12. Kui palju on üldse eestlasel võimalik reaalselt infot hankida ilma kohaliku lülita?
13. Mida arvate turutestimisest? Test-müügi vajalikkusest ja võimalikkusest Poolas?
14. Mis aitab ühel ettevõtetel poolas edu tagada? Kas pigem tuleks ettevõtjal lähtuda sellele, et kes ta on, mida ja keda ta teab? Või pigem on oluline juba ära proovitud äriidee ja kogemus sealsel turul?
15. Mis on kindlad poola turule sisenemise sammud, millele tuleks tähelepanu pöörata?
16. Kas peate ettevõtlust Poolas pigem võimaluse leidmiseks või võimaluse loomiseks?

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN ENTREPRISES TO POLISH MARKET USING MARKET-TESTING METHODS

Liisi Sarap

Estonia is a small country and our enterprises are small as well. That is one of the reasons why our entrepreneurs are looking for opportunities outside of Estonia. So far Estonia has been mainly engaged in eksport activities. 99,9% of our enterprises are small or medium size.

Our main export partners are close to us in physical and physic distance – Russia, Finland, Sweden. But not all Estonian entrepreneurs are looking to start doing business with one of those counties. In this batchelor theis author is giving an overview of Estonian entrepreneurs doing business in Poland. Mainly is this paper concerned about market testing and test-sales.

In the first chapter author introduces market testing opportunities and necessity. In the next chapter author introduces marke testing opportunities and ways for internationalization. Third chapter is about Blank concept testing and Sarasvathy effectuation theory comparison. In that chapter author also explains differences between causal and effectual theories. Author also offerse some examples of putting them into practice.

In the second part of the paper, author gives an overview of Estonian enterprises in Poland. And in more details explains the outcome of the interviews conducted for the paper. The main reason was to find out how have Estonian enterprises practiced market testing so far and what are their ideas on Poland. There were surprisingly low contact with market testing if any. Most entrepreneurs had been more using market research methods. Some had used ideas from market testing but were not aware of the termin.

All in all it seems that Estonian entrepreneurs who took part in the interview were happy about their market decision and were working hard to keep it that way. They all saw Poland as a market of opportunities and risks.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, LIISI SARAP

(sünnikuupäev: 14.08.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“ Turutestimise meetodite kasutamine Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel Poola
turule,”

mille juhendaja on Kalev Kaarna

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2013**